

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku

The Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in Manufacturing
Company

Student: Bc. Martin Kolečkář

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martin Kolečkář**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku
The Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in
Manufacturing Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
 3. Návrh implementace metody Balanced Scorecard
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment: systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-726-1155-0.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
PERSON, Ron. *Balanced Scorecards and Operational Dashboards with Microsoft Excel*. 2nd. ed. Indianapolis: Wiley, 2009. 452 p. ISBN 04-703-8681-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně. Přílohy č. 2, 3, 4, 7, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil.“

V Ostravě dne 25. 4. 2014



Bc. Martin Kolečkář

Poděkování

Rád bych zde vyjádřil svou vděčnost vedoucí mé diplomové práce Ing. Jindře Peterkové, Ph.D. za odborné rady, podněty, trpělivost a čas, který mi věnovala. Děkuji.

Obsah

1.	Úvod.....	5
2.	Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard.....	7
2.1.	Vymezení základních pojmů.....	7
2.1.1.	Výkonnost podniku	7
2.1.2.	Přístupy k měření výkonnosti.....	8
2.2.	Metoda Balanced Scorecard.....	14
2.2.1.	Historie a vývoj	15
2.2.2.	Popis BSC	16
2.2.3.	Přínos a využití.....	18
2.2.4.	Perspektivy metody BSC	21
2.2.5.	Tvorba metody BSC	32
2.2.6.	Časová náročnost implementace metody BSC	36
2.2.7.	Metoda BSC a její omezení	36
3.	Návrh implementace metody Balanced Scorecard.....	38
3.1.	Charakteristika společnosti Gala a.s.	38
3.1.1.	Historie společnosti	38
3.1.2.	Výroba a produkty.....	39
3.1.3.	Současný způsob hodnocení podniku.....	40
3.1.4.	Objasnění vize a strategie podniku Gala a.s.	41
3.2.	Identifikace základních perspektiv metody BSC	42
3.2.1.	Finanční perspektiva.....	43
3.2.2.	Zákaznická perspektiva.....	48
3.2.3.	Perspektiva interních podnikových procesů	53
3.2.4.	Perspektiva učení se a růstu	56
3.3.	Implementace metody BSC v podmínkách společnosti Gala a.s.	61
3.3.1.	Odvození strategických cílů.....	61

3.3.2.	Provázání strategických cílů do řetězce příčin a důsledků	63
3.3.3.	Výběr měřítek a určení cílových hodnot.....	64
4.	Shrnutí, návrhy a doporučení	70
4.1.	Shrnutí.....	70
4.2.	Doporučení a návrhy.....	71
4.2.1.	Stanovení strategických akcí.....	71
4.2.2.	Rozšíření BSC v podniku Gala a.s.	74
5.	Závěr	75
	Seznam použité literatury	77
	Seznam zkratk	80
	Seznam tabulek, obrázků, grafů	
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1. Úvod

Hodnocení průběhu a dosahování určitých cílů je a bylo velmi důležitou součástí ekonomiky a podnikové sféry. V těchto oblastech se také vyskytují cíle jednotlivých firem a společností. Snahu měřit dosahování těchto vytyčených cílů za daných okolností lze pojmenovat jako hodnocení výkonnosti podniku. Zájem na hodnocení firmy má velký okruh zainteresovaných stran. Ať už to jsou majitelé, manažeři, zaměstnanci, stát nebo třeba dodavatelé, ti všichni chtějí znát co možná nejrealističtější obraz společnosti. Ale jak takové hodnocení poskytnout? V minulosti byla rozšířeným způsobem hodnocení finanční stránka podniku. To, jestli podnik dosahoval zisku nebo ztráty, bylo klíčovým ukazatelem. Tento pohled na podnik je důležitým prvkem i v současnosti. Nicméně není sám o sobě dostačující, neboť vypovídá pouze o věcech minulých, to, jak si společnost vedla např. v minulém roce, ale už ne, jak je na tom teď nebo jak si povede v roce příštím. Náhled do budoucnosti je to, co hodnocení podniku chybělo. Bohužel pohled do budoucnosti není zatím možný, je však možné ji alespoň odhadovat.

Dosahování cílů a hodnocení podniku je v této době velice aktuálním tématem. Na současném trhu lze pozorovat zostrující se konkurenci a rostoucí tempo změn. To může vést podniky, které na to nebudou připraveny, k jejich zániku. Management podniku má za úkol připravit společnost na tyto hrozby a vést ji dál k prosperitě. K tomu nicméně potřebuje vidět reálný obraz toho, jak firma funguje a je schopná překonávat překážky. Vhodně zvolená kritéria hodnocení k tomuto úkolu přispívají. V dnešní době je nutné, aby si manažeři uvědomovali provázanost systémů v podnicích, které řídí. Pro dobrý výkon společností už není možné, aby si vedoucí vybírali jen určitá data a podle nich hodnotili a rozhodovali se, ale naopak musí uvažovat o souvislostech. V podnicích funguje systém kauzality, tedy že za každou akci následuje reakce, a v tomto duchu je potřeba uvažovat.

Jakým způsobem se měří výkonnost daného podniku, je dáno vývojem. Dříve, ale bohužel v některých případech i nyní, je možno se setkat s přístupem statickým. Ten byl založen především na datech získaných z účetnictví firmy. Od tohoto pohledu se nyní přechází na mnohem vhodnější přístup a tím jsou metody komplexní. Jednou z nich je také metoda Balanced Scorecard, která bere v úvahu i nefinanční hlediska v podniku. Tato komplexní metoda hodnocení podniku měří výkonnost za pomoci čtyř hlavních perspektiv, a to: finanční, interních zákaznických procesů, zákaznické a učení se a růstu. Tím by měla být zohledněna všechna důležitá měřítká, která dohromady tvoří jeden celek. Tato metoda v sobě

skrývá mnohá pozitiva, a proto může sloužit a slouží jako strategický manažerský nástroj. Její hlavní myšlenkou je rozhodovat se při řízení firmy v souladu se zvolenými strategickými cíli společnosti.

Cílem diplomové práce je navržení implementace metody Balanced Scorecard ve výrobním podniku. Podnik se zabývá produkcí textilního, brašnářského zboží, výrobou míčů, sportovních potřeb a těžké galanterie.

Teoreticko-metodologická část této práce je věnována teoretickým základům pro měření výkonnosti a také východiskům metody Balanced Scorecard od autorů Kaplana a Nortona. Je popsán její vznik a vývoji, ale také její využití a přínosy. Následně jsou rozebrány hlavní čtyři perspektivy této metody. V této části je následně uveden postup implementace metody BSC a její možné omezení.

Aplikační část, která se zaměřuje na návrh implementace metody Balanced Scorecard začíná popisem daného podniku a je zde uveden způsob, jak v současnosti měří svoji výkonnost. Následně jsou zde popsány jednotlivé perspektivy metody BSC z pohledu podniku. Finanční perspektiva je charakterizována některými ukazateli finanční analýzy. V perspektivě zákaznické a učení se a růstu je použito dotazníkového šetření a konzultací s vedením společnosti. Popis perspektivy interních procesů je taktéž sestaven na základě rozhovorů se zástupci společnosti. Na tomto podkladě jsou následně navrženy strategické cíle, dle jednotlivých perspektiv a jsou jim udělena měřítka a cílové hodnoty.

V závěru je provedeno shrnutí celé práce. Získané výsledky z analýz a návrhy a doporučení v podobě strategických akcí budou sloužit ke komplexnímu hodnocení výkonnosti podniku.

2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard

V následující části práce jsou uváděny potřebné teoretické znalosti, které jsou nutné k pochopení a k následné implementaci metody Balanced Scorecard. K nejdůležitějším částem patří vymezení základních pojmů (výkonnost podniku, přístupy k měření výkonnosti), popis metody Balanced Scorecard (historie a vývoj, přínos a využití, základní perspektivy) a následná tvorba metody BSC.

2.1. Vymezení základních pojmů

Pro přehlednost této práce je vhodné na začátku definovat hlavní a nejdůležitější pojmy a přístupy, které se týkají měření a hodnocení výkonnosti v podnicích. Je nutné definovat pojem výkonnost obecně a dále také popsat základní přístupy pro měření výkonnosti ve firmách. Hlavními skupinami budou metody tradiční, moderní a také metody komplexní.

2.1.1. Výkonnost podniku

V tomto bodě je podstatné si definovat pojem výkonnost. Při záměru měřit u něčeho výkonnost musí být objekt nebo proces měřitelný a je nutné mít k němu podobný subjekt, ke kterému se poměruje. Pojetí výkonnosti z ekonomického pohledu, lze najít v definici od autorů Šulák a Vacík (2005, str. 7): „Pojem výkonnost je většinou vymezen jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit.“ Takové vymezení pojmu výkonnost je už přesnější, avšak je poněkud jednostranné a krátkozraké. Podnik je sice zodpovědný za tvorbu zisku, avšak je potřeba se na něj dívat i z pohledů ostatních zainteresovaných stran, než jen vlastníků.

K tomuto se celkem vhodně vyjadřují autorky Fibírová a Šoljaková (2005, str. 14), které uvádí, že výkonnost podniku neboli jeho přínos v sobě nese dvě otázky, a to:

- „Jak měřit vstupy do podnikatelského procesu na straně jedné, jak měřit výstupy na straně druhé a jakým způsobem je porovnávat?
- Pro koho měřit výkonnost podniku? Kdo a proč informaci o úspěšnosti podniku požaduje; konkrétněji, kdo je s existencí podniku zájmově propojen a jaké má cíle?“

Zde jsou nastíněny důležité aspekty, které se týkají výkonnosti a také hodnocení firmy. Než bude přistoupeno k hodnocení firmy a posuzování její výkonnosti, je důležité si stanovit, jakým způsobem to bude prováděno a pro koho bude tato analýza směrodatná. Výkonnost

podniku jako celku se stanoví souhrnem analýz jednotlivých součástí podniku a zároveň by tento proces měl být vypovídající pro většinu zainteresovaných stran.

V hodnocení výkonnosti jednotlivých aktérů, kteří vystupují na trhu, je možné spatřit velice rozdílná hlediska hodnocení. Pro zákazníky může být výkonnost firmy vyjádřena kvalitou, cenou nebo rychlostí dodání. Jednoduše ta firma, která lépe předvídá a kvalitně plní zákaznickovy potřeby za cenu, která tomu dle jeho představ odpovídá, bude pro něj ta výkonnější. Manažeři budou společnost hodnotit z pohledu tržního podílu, nákladů, loajality zákazníků a rentability. Důležitým prvkem bude také schopnost podniku reagovat na změny vnějšího a vnitřního prostředí. A další důležitá skupina - vlastníci - bude usilovat o zhodnocení svého kapitálu, který vložili do firmy. Z jejich pohledu je nejvýkonnější ta společnost, která toto dokáže v co nejkratší době a v co nejvyšší míře. Vychází z měřítek, jako jsou návratnost investice, ekonomická přidaná hodnota a jiné (Šulák, Vacík, 2005).

2.1.2. Přístupy k měření výkonnosti

Při měření a hodnocení výkonnosti podniků je nezbytným prvkem volba vhodných ukazatelů a jim odpovídající způsob měření. Jak uvádí autor Marinič (2008, str. 31): „Ukazatele a z nich integrované systémy musí splňovat následující předpoklady:

- smysluplnost, jednoznačnost, vypovídající schopnost,
- vysoký stupeň integrity údajů a dat,
- aplikovatelnost pro zpětnou vazbu a následující korekci,
- efektivní propojení strategických cílů a akceleratorů tvorby hodnoty.“

Z tohoto textu je tedy zřejmé, že je nesmírně důležitá správná volba daných ukazatelů. Jestliže by byly zvoleny nevhodným způsobem, závěrem by byl nic neříkající výsledek.

Globálně je rozšířeno několik skupin různých ukazatelů, které jsou schopny určitým způsobem měřit výkonnost podniku. Mezi tyto ukazatele se obecně řadí:

- 1) ukazatele klasické neboli tradiční (absolutní - tržby, zisk, aktiva, rozdílové - čistý pracovní kapitál, poměrové - rentabilita, likvidita, aktivita a další),
- 2) ukazatele moderní (EVA, CFROI, Shareholder value), které fungují na principu hodnotového řízení,
- 3) ukazatele komplexní (Evropský model úspěšnosti – EFQM a metoda Balanced Scorecard).

Ad 1) Klasické ukazatele k měření výkonnosti podniku

Jedná se o základní a poměrně snadno získatelné ukazatele, které zcela jistě mají svou důležitou vypovídající hodnotu. Zdrojem informací jsou pro tyto ukazatele rozvaha, výkaz zisku a ztrát a také cash-flow. Nejčastější využití má tato metoda ve finanční analýze podniku. Z toho vyplývá, že měření výkonu je založeno pouze na finančních podkladech. Z tohoto důvodu je tato analýza zaměřená víceméně na hodnocení minulé a současné finanční výkonnosti podnikatelské jednotky. Je zde tudíž jen omezená možnost predikce budoucnosti a vývoje. A dále je také tato metoda nevhodná pro analýzu výkonnosti pro jiné zainteresované subjekty než jen investory, majitele a manažery podniku.

Klasické ukazatele lze rozdělit do několika podskupin.

- a) Absolutní ukazatele – Jsou to data, která jsou přímo obsažená v účetních výkazech. Takto získané informace z rozvahy společnosti ukazují údaje k určitému okamžiku, a jde potom o tzv. stavové ukazatele. Může se jednat např. o tržby, zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA), celkovou výši aktiv, osobní náklady, cizí zdroje a další. Z výkazu zisku a ztrát lze také získat ukazatele tokové, jež jsou údaje za určitý časový interval. Tyto ukazatele slouží především k analýze vývojových trendů (Pavelková, Knápková, 2009).
- b) Rozdílové ukazatele – Tyto ukazatele se získávají z rozdílu stavových ukazatelů. Jsou uplatňovány především v řízení finanční situace, a to s ohledem na likviditu podniku. Mezi nejpoužívanější ukazatele je řazen čistý pracovní kapitál (ČPK), jenž tvoří rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými zdroji. Hraje důležitou roli v platební schopnosti podniku (Pavelková, Knápková, 2009).
- c) Poměrové ukazatele – Tento soubor ukazatelů se zaměřuje na vzájemný vztah neboli poměr dvou položek v účetních výkazech. Mezi těmito položkami musí existovat relevantní vztah, aby měl výsledný poměr určitou vypovídající hodnotu. Tento druh ukazatelů umožňuje rychlý a zároveň nenákladný způsob, jak odhadnout obraz zdraví daného podniku. V praxi se nejčastěji používá pět základních ukazatelů (Šulák, Vacík, 2005).
- Ukazatele rentability nebo také výnosnosti – popisují skutečnost, jakým způsobem je ve firmě zhodnocován vázaný kapitál. Příkladem může být rentabilita aktiv, která se vypočítá dle rovnice (2.1). Tento ukazatel měří výkonnost podniku a indikuje produkci zisku nezávisle na tom, z jakých zdrojů je majetek pořízen. Rentabilita vlastního kapitálu vypočítaná podle vzorce (2.2), vyjadřuje výnosnost kapitálu

vloženého samotnými vlastníky. Výsledek by měl být vyšší než úroveň alternativních nákladů na kapitál. A rentabilita tržeb, která se vypočítá dle vztahu (2.3), vyjadřuje ziskovou marži podniku. V časové řadě by tento ukazatel měl mít stoupající tendenci (Pavelková, Knápková, 2009).

Způsob výpočtu ukazatelů rentability dle autorů Pavelková a Knápková (2009).

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} \quad ROA = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad (2.1)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} \quad ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} \quad ROS = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} \quad (2.3)$$

- Ukazatele likvidity – Pro správný chod podniku je důležité, aby byl tzv. likvidní. To znamená, že podnik je schopen uhradit včas své platební závazky. Likvidita představuje schopnost jisté složky přeměnit svou současnou hodnotu na peněžní hotovost co nejrychleji a s co možná nejmenšími ztrátami. Likvidita podniku je důležitá především z důvodu finanční rovnováhy dané společnosti. Protože jen s dostatečnou likviditou je podnik schopen dostát svým závazkům. Avšak přemíra likvidity je také nechtěnou vlastností podniku, neboť v tomto případě jsou finance vázány v aktivech, které nemají podíl na zhodnocování těchto prostředků. Je nutné tedy dbát na vyváženou strukturu likvidity. Finanční prostředky mohou být vázány v oběžných aktivech, na bankovních účtech nebo v zásobách. Mezi nejběžnější tři ukazatele se zpravidla řadí okamžitá likvidita, vypočítaná dle rovnice (2.4), jejíž optimální rozmezí je v intervalu 0,2 až 0,5. Ukazatel pohotové likvidity vyjádřený vztahem viz (2.5), by měl optimálně nabývat hodnot 1 až 1,5. A ukazatel celkové neboli běžné likvidity vypočítaný rovnicí (2.6). Jeho úroveň by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5 jinak hrozí rizikovost likvidity (Růčková, 2011).

Způsob výpočtu ukazatelů likvidity dle autorky Růčková (2011).

$$\text{Okamžitá likvidita} \quad \text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý fin.majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

$$\text{Pohotová likvidita} \quad \text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

$$\text{Celková (běžná) likvidita} \quad \text{Celková likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

- Ukazatele aktivity – tento druh ukazatelů hodnotí schopnost podniku dosahovat co možná nejlepších hospodářských výsledků za optimálního využití vloženého majetku.

Nejčastěji mají formu obratu, tedy jak dlouho je majetek vázán v určité podobě. Mezi nejběžnější ukazatele se řadí např. obrat aktiv, vypočítaný dle rovnice (2.7), kde je požadovaný jeho růst v čase. Obrat zásob, který se vypočítá dle vztahu (2.8), popisuje, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Dalším ukazatelem je obrat pohledávek viz vzorec (2.9), který stanovuje, jak dlouho zůstávají odběratelé podniku dlužní. Čím je tento ukazatel vyšší, tím delší poskytuje společnost svým partnerům obchodní úvěr, což může způsobovat (dočasnou) ztrátu likvidity. A jako poslední je ukazatel obratu závazků, vyjádřený vzorcem (2.10). Tento ukazatel by měl dosahovat alespoň takové hodnoty, jako ukazatel obratu pohledávek, aby nevznikal nesoulad, který by přímo ovlivňoval likviditu podniku (Šulák, Vacík, 2005).

Způsob výpočtu ukazatelů aktivity dle autorů Šulák a Vacík (2005).

$$\text{Obrat aktiv} \quad \text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (2.7)$$

$$\text{Obrat zásob} \quad \text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (2.8)$$

$$\text{Obrat pohledávek} \quad \text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (2.9)$$

$$\text{Obrat závazků} \quad \text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}} \quad (2.10)$$

- Ukazatele zadluženosti – Skupina těchto ukazatelů slouží k analýze rizika, které vzniká při určité struktuře vlastního a cizího kapitálu. Nicméně zadluženost podniku není vždy negativním jevem. A pro podnik bývá jistá míra zadluženosti užitečná. Správně vedená společnost by měla usilovat o takovou finanční strukturu, která je spojena s minimálními náklady na kapitál, s provázaností na strukturu majetku. K nejpoužívanějším ukazatelům patří celková zadluženost vyjádřená rovnicí (2.11), kde se doporučená hodnota pohybuje mezi 30 a 60%. Dalším je míra zadluženosti, kterou popisuje vztah (2.12). Pokud je zadlužení velmi vysoké, má to následný negativní vliv na výši placených nákladových úroků. A jako třetí ukazatel zadluženosti se používá úrokové krytí, jež je vyjádřeno vzorcem (2.13) a charakterizuje výši zadluženosti za pomoci schopnosti podniku splácet úroky. Pokud je ukazatel roven hodnotě 1 znamená to, že společnost je schopna platit úroky, ale čistý zisk je nulový. Je doporučováno mít hodnotu tohoto ukazatele vyšší než 5 (Pavelková, Knápková, 2009).

Způsob výpočtu ukazatelů zadluženosti dle autorů Pavelková a Knápková (2009).

$$\text{Celková zadluženost} \quad \text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2.11)$$

$$\text{Míra zadluženosti} \quad \text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2.12)$$

$$\text{Úrokové krytí} \quad \text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (2.13)$$

- Ukazatele kapitálového trhu – Následující ukazatele se opírají o informace, které poskytuje kapitálový trh. Jedná se tedy o analýzu především pro podniky obchodovatelné na burzách cenných papírů. K předním ukazatelům se řadí dividendový výnos, dividendy na akcii, čistý zisk na akcii a jiné (Šulák, Vacík, 2005).
- d) Pyramidové uspořádání – Jedná se o soustavu finančních ukazatelů se základním ukazatelem na vrcholu pomyslné pyramidy, který je následně rozkládán na další dílčí ukazatele, kde základnu následně tvoří jednotlivé složky účetních výkazů. Nejčastěji je v horní části umístěn ukazatel rentability vlastního kapitálu nebo ekonomicky přidaná hodnota. Následné ukazatele jsou počítány tzv. logaritmickou metodou (Vochozka, 2011).
- e) Souhrnné ukazatele – Tato skupina ukazatelů také slouží účelům měření finanční výkonnosti podniku. Jsou rozděleny do dvou skupin, a to skupiny ukazatelů jednorozměrných, jejichž zástupci jsou např. Beaverův test nebo Edmisterova analýza. Skupina druhá jsou ukazatele vícerozměrné, jako třeba Altmanův test, Tamariho index rizika nebo Lisův ukazatel (Šulák, Vacík, 2005).

Ad 2) Moderní ukazatele k měření výkonnosti podniku

V zemích s vysoce rozvinutým kapitálovým trhem byl nalezen směr, který posunuje měření výkonnosti ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře. Při aplikaci moderních ukazatelů se využívá tzv. hodnotových kritérií. V podstatě se jedná o dvě základní myšlenky, kde se v první vyskytuje pojem oportunitní náklady (náklady kapitálu, které vznikají pouze relativně, např. alternativní možností výhodnějších investic) a v druhé se operuje s provozním hospodářským výsledkem. Mezi nejrozšířenější patří následující tři typy ukazatelů (Kislingerová, 2001).

- Ekonomicky přidaná hodnota (EVA) – Tento ukazatel v podniku indikuje, jestli byla vytvořena nová hodnota. V podstatě se jedná o čistý výnos z podnikání, od kterého se odečítají náklady na kapitál. Interpretace je vcelku jednoduchá, jestliže je výsledek

kladný, je tvořena nová hodnota. A naopak, pokud vyjde EVA záporná, dochází v podniku k úbytku hodnoty (Mařík, Maříková, 2005).

- Cash flow návratnost investovaného kapitálu (CFROI) – Stejně jako ostatní moderní ukazatele funguje i tento na principu čisté současné hodnoty. Jeho hlavním přínosem je orientace na vnitřní výnosové procento investice, anebo pouze na vnitřní výnosové procento (Marinič, 2008).
- Tržní přidaná hodnota (MVA) – Tento ukazatel je vhodný jako indikátor přidané hodnoty především pro akcionáře. To, jestli byl nákup akcií určité společnosti výhodný, lze odvodit z toho, že je porovnán kurz akcií v minulém období s aktuálním kurzem na trhu. Tento jednoduchý mechanismus vývoje kurzu udává, jestli je po akciích určité společnosti na trhu poptávka pozitivní nebo negativní, a tím je zároveň ovlivněna MVA (Lang, 2007).

Moderní ukazatele, které využívají konceptu tzv. přidané hodnoty, nesou vlastnosti klasických finančních ukazatelů spojené s jejich pozitivními i negativními stránkami. Jejich velkým přínosem je to, že podávají jasný přehled o vývoji finanční stránky podniku. To logicky vede manažery a další zájmové skupiny ke zvyšování přidané hodnoty. Avšak stinná stránka těchto ukazatelů vězí v jejich neschopnosti zachytit a měřit nefinanční faktory, které leckdy předcházejí finančním výsledkům (Marinič, 2008).

Ad 3) Komplexní ukazatele k měření výkonnosti podniku

Základním stavebním kamenem pro validní určení výkonnosti firmy je zvolení vhodných kritérií hodnocení. Nejčastěji používanými kritérii jsou finanční ukazatele. Nicméně, jak bylo uvedeno v předchozím textu, trpí tato samostatná skupina některými problémy vznikajícími především z důvodu retrospektivního pohledu na hodnocený podnikatelský subjekt. Dále tyto ukazatele neuvádí např.: tvorbu hodnoty pro zákazníka, míru inovací, motivaci zaměstnanců, tržní podíl nebo také tvorbu intelektuální kapitálové základny a mnoho dalších faktorů. Pro tento účel slouží skupina mimoekonomických ukazatelů, která do svých kalkulací přibírá velkou většinu těchto faktorů a s jejich pomocí interpretuje výkonnost podniků (Šulák, Vacík, 2005).

V této době, jestliže chce být podnik úspěšný, měl by mít stabilní provozní základnu a takový inovační proces, který mu umožní dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními soutěžiteli na trhu. K tomu je následně důležité, aby management pečlivě sledoval ekonomické ukazatele a zároveň i důležité mimoekonomické atributy (postavení firmy na

trhu, technickou vybavenost, úroveň pracovníků aj.) a stanovil vhodná kritéria pro měření a hodnocení výkonnosti společnosti (Šulák, Vacík, 2005). Tyto předpoklady do značné míry splňují dva systémy komplexního hodnocení výkonnosti podniku. Prvním je Model Evropské ceny za kvalitu (EFQM) a druhým je analytický nástroj pojmenovaný Balanced Scorecard (BSC).

- Model Evropské ceny za kvalitu (EFQM) – Mezi komplexní ukazatele se řadí na počátku 90. let 20. stol. vyvinutý Model Evropské ceny za kvalitu (EFQM), jenž je vhodný na celkové hodnocení společnosti a jejího zlepšování. Tento propracovaný model se skládá z devíti základních kritérií. Prvních pět zahrnují nástroje a prostředky, které zastupují dovednosti, potenciál, materiálové prostředky a nástroje, a dále také duševní vlastnictví podniku. Tyto kritéria jsou v podstatě předpokladem k úspěšnému naplnění cílů organizace. Další čtyři oblasti zastupují výsledky, jejichž význam tkví v hodnocení úspěšnosti dosahování vytyčených cílů (Marinč, 2008).
- Balanced Scorecard (BSC) – Koncept této metody vznikl v USA v roce 1990, kdy byl Institutem Nolana Nortona finančně podporován projekt s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Hlavní motiv byl spatřován v tom, že klasické měření výkonnosti pouze za pomoci finančních ukazatelů už nemá dostačující vypovídající hodnotu. Projekt nakonec vyústil k návrhu modelu, který by se dal popsat jako systém vyvážených ukazatelů (Fibířová, Šoljaková, 2005).

Studie amerického Institute of Management Accountants uvádějí dominanci systému Balanced Scorecard, který značně překonává metody založené na řízení jakosti (model excellence Evropské nadace pro řízení jakosti (EFQM), six sigma), tak systémy založené na finančním řízení (model přidané ekonomické hodnoty, EVA) (Kaplan, Norton, 2010).

Podrobnějšímu popisu metody BSC budou věnovány následující kapitoly.

2.2. Metoda Balanced Scorecard

Prvotním impulsem, který vedl ke vzniku nové metody, byl zejména konflikt mezi podnikovou potřebou být konkurenceschopný v dlouhodobějším časovém intervalu a zároveň nepružný model řízení firmy skrze finanční měřítka. To mělo za následek vytvoření nové metody Balanced Scorecard, zkráceně BSC. Tato nová metoda v sobě kombinuje finanční ukazatele a oblasti, které zvládnou popsat a změřit hybné síly budoucí výkonnosti. Vyzdvihovaným prvkem je v této metodě strategie, kterou si společnosti volí v oblastech,

jako jsou investice do procesů, personálu, dodavatelů, zákazníků a technologií, aby tak mohly vytvořit novou hodnotu. Metoda BSC je tedy zakotvena ve vizi a strategii podniku a jeho výkonnost měří ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu (Kaplan, Norton, 2007).

Podstatu této metody vysvětlují Šulák a Vacík (2005, str. 62) takto: „Balanced Scorecard (BSC) je účelově strukturovaný model strategie společnosti a nástroj její implementace, který s využitím finančních a nefinančních strategických cílů, ukazatelů výkonnosti, příslušných indikátorů a strategických iniciativ popisuje představu o budoucnosti společnosti a způsobu jejího naplňování konkrétními akcemi a rozhodnutími.“

2.2.1. Historie a vývoj

Původní systém řízení, který byl bezproblémově používán od roku 1945 až do roku 1973, byl založen na koncepci finančního účetnictví. Pro plánování a řízení podniků bylo finanční řízení v těchto letech naprosto vyhovující. Nicméně po vypuknutí ropné krize se projevily slabiny tohoto systému. Ukázal se jako retrospektivní tzn., že účetní výkazy jsou vlastně minulostí, která není s to držet krok s nároky na tvorbu hodnoty a konkurenceschopnosti. Na to bylo zareagováno vznikem systému manažerského účetnictví a následným stupněm vývoje bylo procesní řízení. Tento systém se zaměřuje na podložení nevýrobních procesů nepeněžními jednotkami. A jako další následoval reengineering, jehož základem byla procesní přestavba podniků spolu s hledáním procesů a příčin jejich nákladů (Vysušil, 2004).

V té době, což bylo asi roku 1990, probíhal projekt pod záštitou Institutu Nolana Nortona s názvem „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“. Hlavními lidmi v tomto výzkumu byli David Norton, Nolan Norton a Robert Kaplan. Účastníci projektu byli přesvědčení, že měření výkonnosti podniku, do té doby založené na účetnictví podniku, už není, z hlediska tvorby budoucí hodnoty, pro podnik výhodné. V následném průběhu ročního projektu byly navrhovány různé koncepce finančních a nefinančních ukazatelů, které nakonec vedly ke vzniku systému vyvážených měřítek výkonnosti podniku nazvaná Balanced Scorecard. Tento model v sobě zahrnoval čtyři základní perspektivy: finanční, zákaznickou, interní a inovační a růstovou. Závěrečná hodnocení projektu vyjadřovala vhodnost a užitečnost nového vyváženého měřicího systému. Následné zavádění této metody do různých podniků potvrdilo tuto skutečnost, ale nejenom to. Některé pokrokové společnosti a jejich management zkusily použít metodu BSC nejen k formulaci strategie, ale také jejímu řízení.

Tento způsob využití se osvědčil a k rozměru měřicího systému se připojil i nový rozměr, a to manažerský systém, který slouží k řízení (Kaplan, Norton, 2007).

Jako taková tato metoda propojuje vizi a strategii firmy s operativním řízením v běžném provozu. A v dnešní podobě už ji nelze brát jen jako metodu, která nám svými ukazateli podnik jen hodnotí, ale také jako nástroj strategického řízení (Lang, 2007).

2.2.2. Popis BSC

Metoda BSC vkládá do rukou manažerů firem velice účinný nástroj, který jim umožňuje lépe koordinovat akce k dosažení budoucího úspěchu. Zostřující se konkurence nutí podniky vytyčit si své prioritní cíle a zvolit si cesty, jak jich dosáhnout. Tato metoda dokáže transformovat vizi a strategii firmy do přehledného souboru měřítek výkonnosti, které následně umožňují hodnocení vymezené strategie a systému řízení. BSC hodnotí výkonnost společnosti na základě čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu. V podstatě monitoruje finanční výsledky, ale zároveň i to, jak podnik dokáže obstarat nehmotná aktiva, jež jsou nutná k budoucímu růstu (Kaplan, Norton, 2007).

Autor Lang (2007, str. 247) popisuje, jaké obecné skutečnosti by se měly mezi jednotlivými perspektivami využívat: „Označení *balanced scorecard* upozorňuje na to, že by mezi těmito perspektivami měla být určitá vyváženost:

- mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli,
- mezi minulostí, současností a budoucností podniku,
- mezi peněžními a nepeněžními faktory,
- mezi časnými a pozdními indikátory,
- mezi interním a externím pohledem na dění v podniku.“

V metodě BSC zaujímá důležité postavení několik pojmů, které je nutné popsat a osvětlit. Jen tak může dojít ke správnému pochopení a následné implementaci této metody. Tyto koncepty zahrnují:

- 1) interakce příčina – důsledek,
- 2) hybné síly výkonnosti,
- 3) vize, hodnoty a strategie.

Ad 1) Vztah příčina – důsledek

Mezi příčinou a důsledkem je jasná logika, která vychází z jejich kauzálního vztahu. Jedno bez druhého nemůže existovat, čehož se využívá v podniku, k řízení a ověřování těchto vztahů. Na těchto principech funguje i odvozování strategie, kde by však tyto vztahy měly být manažerským systémem explicitně vyjádřeny. Při využívání metody BSC by měl vztah příčina – následek procházet všemi perspektivami v podniku. Hledá se tedy vždy příčina určitého výsledku. Lze například určit, že horší výsledky ve finančních ukazatelích jsou provázané se zákaznickou perspektivou (např. včasné dodávky), a tento problém má kořen v interních procesech (např. nevhodné plánování). Kvalitně zpracovaná metoda BSC vytváří obraz podobný řetězci, který by měl vyjadřovat posloupnost hypotéz o příčinně-důsledkových vztazích (Kaplan, Norton, 2007).

Ad 2) Hybné síly výkonnosti

Hybné síly výkonnosti lze popsat jako indikátory, které uvádějí, jakou práci by měl každý jednotlivý zaměstnanec každý den vykonat, tak aby byla vytvořena nová hodnota, již bude možno na trhu prodat (Vysušil, 2004). Dobrá BSC obsahuje soubor měřítek výstupů (podíl na trhu, obrat, zisk) a současně k nim soubor hybných sil výkonnosti (cyklus inovací, spokojenost zákazníků, motivace zaměstnanců). Jedno bez druhého může existovat, jelikož by vypovídající hodnota takového uskupení byla velmi nízká. Jestliže máme měřítko výstupu a chybí hybné síly, potom nevíme, jak má být výstupů dosaženo. A naopak, pokud máme hybné síly výkonnosti, ale zároveň podnik nedisponuje měřítky výstupu, nevíme, jestli dochází např. ke zvětšení objemů obchodů nebo zlepšení finanční výkonnosti.

Ad 3) Vize, hodnoty a strategie

Aby mohla být metoda BSC vnímána správným způsobem, je nutné vymezit základní pojmy, a to takovým způsobem, který je od sebe odliší a současně naznačí jejich propojenost.

Vize je myšlenkou, obrazem či vidinou budoucnosti podniku, který si vytyčí vedení společnosti a kterého se v dalším vývoji firmy snaží dosáhnout. Vize je dlouhodobějšího charakteru, kde rozpětí tvoří 3 až 5 let. V jejím popisu by měly být nastíněny cíle a měla by být orientována na trh. Vize v podniku určuje cíl a současně je to popis, jak bude společnost v budoucnosti tvořit hodnotu.

Hodnoty, na kterých firma staví své podnikatelské aktivity, se dají popsat jako soubor klíčových prvků, které zahrnují: postoje, způsob chování a povahu organizace. Nejčastěji jsou propojeny s firemní kulturou, kterou svým způsobem definují. A to, jak fungují vztahy uvnitř podniku, se následně odráží i na interakci s okolím prostředím (zákazníci, dodavatelé, životní prostředí, atd.).

Slovo strategie je při aplikaci metody BSC často skloňovaným pojmem. Názory na definici pojmu strategie se v průběhu let lišily, v závislosti na poznatcích a zkušenostech získaných v praxi při zpracování a implementaci strategie v podnicích. Dedouchová (2001) rozlišuje mezi tradiční a moderní definicí strategie. Ta tradiční rozumí pod pojmem strategie určitý dokument, který obsahuje dlouhodobé cíle podniku, procesy jednotlivých operací a rozmístění zdrojů důležitých pro splnění zvolených cílů. Moderní definice je chápána ve smyslu připravenosti na budoucnost. Jsou zde určeny dlouhodobé cíle podniku, průběh důležitých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů, tak aby mohly být splněny podnikové cíle. Zároveň musí vycházet z potřeb společnosti a její schopnosti přizpůsobení se okolnímu prostředí.

Co se názvu metody týče, je Balanced Scorecard americké označení, jež se ujalo i v České republice. Pokud se název rozloží, tak prvním slovem je Balanced – což je anglické slovo popisující stav vyváženosti, vyrovnanosti nebo rovnováhy. A druhé slovo Scorecard v překladu znamená lístek pro zápis výsledků či bodů, či výsledková sčítací karta (Seznam: slovník, 2014). Pokud by byl překlad doslovný, vyjadřovalo by spojení Balanced Scorecard vyváženou listinu hodnocení nebo také vyváženou tabuli ukazatelů. Nicméně takový překlad není v ČR uznáván a v praxi se vžilo označení Balanced Scorecard (Lang, 2007).

2.2.3. Přínos a využití

Autor Paul R. Niven (2006) považuje za základní či klíčový přínos metody BSC pomoc při překonávání dvou klíčových problémů: efektivní měření výkonnosti organizace a implementace strategie.

Balanced Scorecard umožňuje podniku optimální systém strategického řízení. Dává vznik organizaci zaměřené na strategii, jež v podniku a stejně tak jeho dílčím organizačním jednotkám dovoluje komplexní zaměření. Strategický systém řízení lze rozčlenit do čtyř stupňů, z nichž první je interpretace vize následovaná komunikací a rozpracováním vize.

Třetím stupněm je kompletace obchodních plánů a jako poslední proces učení se a přizpůsobení (Horváth, 2004).

BSC sloužící jako manažerský systém

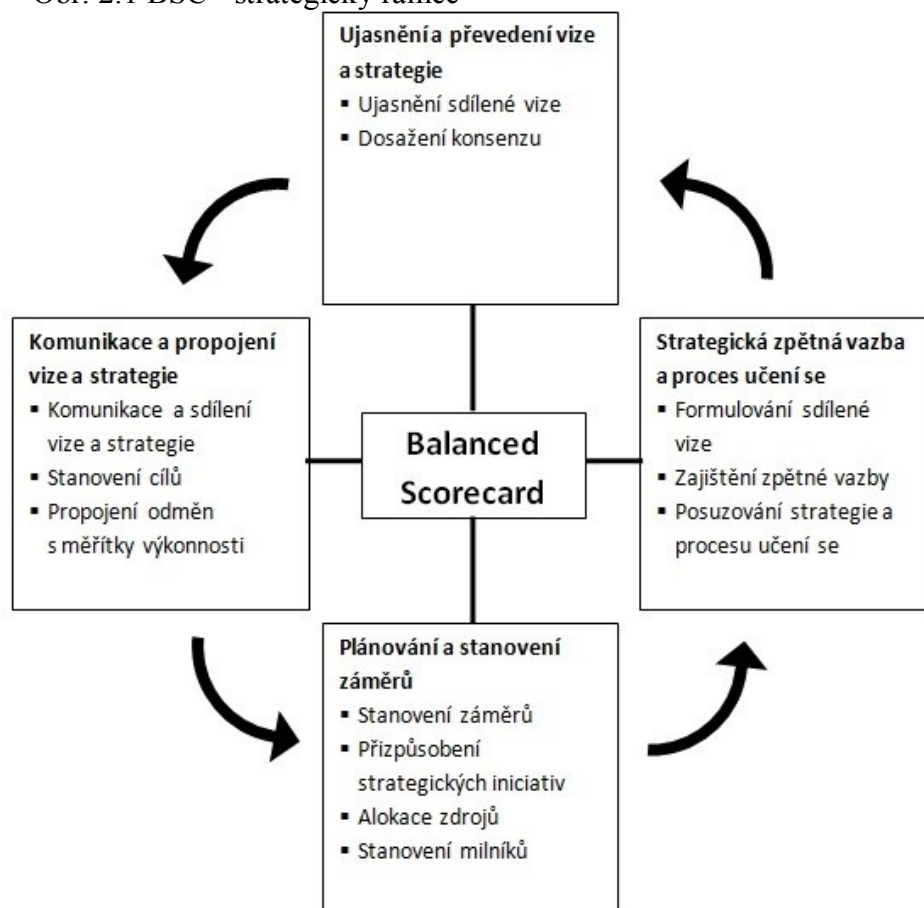
Tato metoda je více než jen nástroj k měření výkonnosti, a to jak na operační, tak i taktické úrovni. BSC lze použít jako strategický manažerský systém, tedy k spravování dlouhodobé strategie podniku. BSC je vhodným nástrojem k řízení kritických manažerských procesů.

- a) Vymezení a převedení vize a strategie do přesných cílů – Tým vrcholového managementu má za úkol převést strategii společnosti do jasných strategických cílů. V první fázi jsou stanoveny nejdříve cíle finanční a zákaznické a následně po tom cíle a měřítka pro interní procesy a učení se a růstu.
- b) Komunikace a propojení strategických cílů a měřítek – Zde jsou strategické cíle a měřítka, jež byla dohodnuta v předešlém kroku, sdělována celé organizační struktuře za pomoci různých komunikačních kanálů. Zprávy sdělují zaměstnancům kritické cíle, které je nutné splnit, aby byla navržená strategie úspěšná. To je důležité pro následné stanovení dílčích cílů v jednotlivých útvarech a sdílení odpovědností v dalších stupních řízení. Na konci tohoto procesu by nemělo být opomíjeno právo jednotlivců na vyjádření názoru k jednotlivým činnostem.
- c) Plánování a definování záměrů a harmonizace strategických iniciativ – BSC slouží jako prostředek k transformování podniku a jedná se o velmi účinný nástroj k podpoře změn. Vedení podniku by tedy mělo stanovovat cíle, kterých mají měřítka dosáhnout v následujících třech až pěti letech. Zároveň s tím by měli manažeři konkretizovat cíle i pro všechny perspektivy. Následně se stanoví pořadí důležitosti dosahování dílčích cílů, což umožní průběžné zlepšování a transformaci. Celkově proces plánování cílů a jejich řízení umožňuje:
 - stanovit dlouhodobé výstupy, kterých chce společnost dosáhnout,
 - identifikovat mechanismy a zdroje nutné pro dosažení daných výstupů,
 - určit krátkodobé cíle jak pro finanční tak i pro nefinanční faktory.
- d) Zlepšení strategické zpětné vazby a procesu učení se – Inovativnost tohoto prvku se zakládá na schopnosti učit se, jež je umožněna i vedení společnosti. Podniky a jejich manažeři, kteří nevyužívají BSC, mají jen malou a někdy téměř žádnou možnost zpětné vazby na strategii, jež zvolili. Zavedením nové metody si firmy ulehčují

monitorování a kontrolu zavedené strategie, kterou mohou vylad'ovat a popřípadě měnit, pokud není vyhovující. Stanovení si krátkodobých finančních a nefinančních cílů umožňuje podniku průběžnou kontrolu, v kratších intervalech než je např. jeden rok (Kaplan, Norton, 2007).

Propojenost manažerských procesů je znázorněna na Obr. 2.1.

Obr. 2.1 BSC - strategický rámec



Zdroj: přepracováno dle autorů Kaplan, Norton (2007, str. 23)

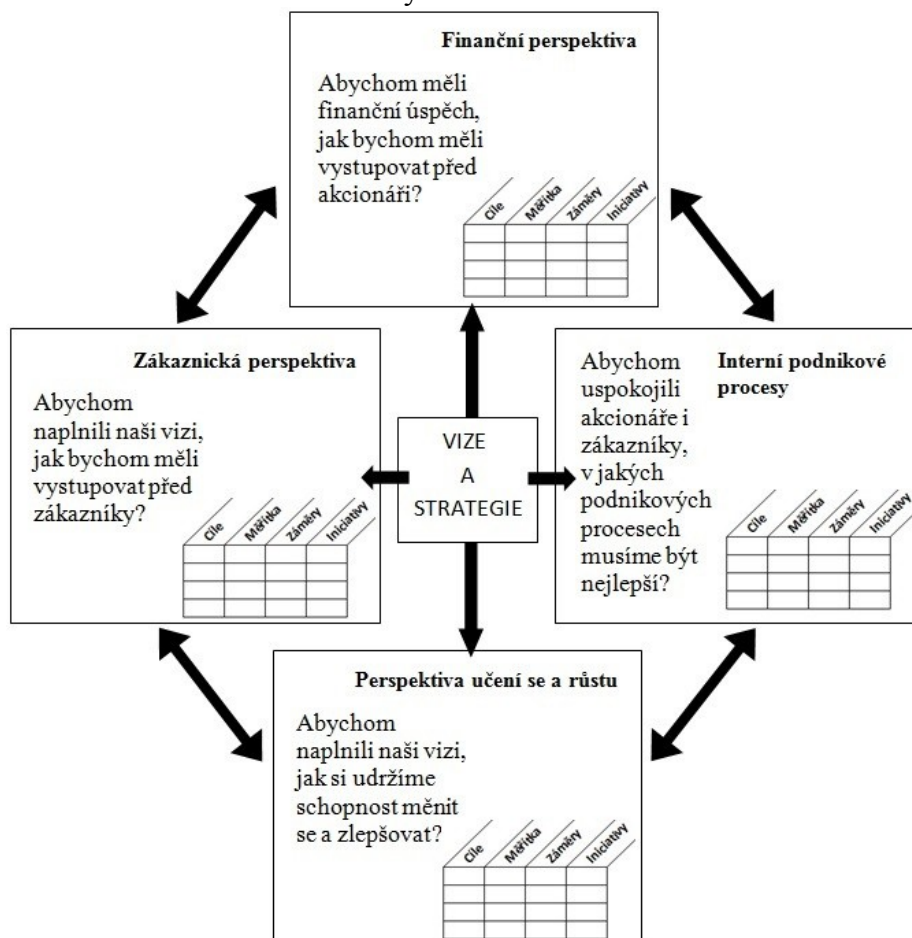
V současné době se tempo změn, jež ovlivňují svět businessu, mění čím dál tím rychleji. Jedinou cestou, jak uspět, je pro firmy plnění své strategie. Pokud chce organizace uspět, měla by proměnit svoji teoretickou strategii v činy. Ke správné realizaci strategie pomůže také vhodné nastavení organizační struktury společnosti, a to takovým způsobem, kdy každý zaměstnanec ví, čím on osobně k úspěchu firmy přispívá. Těmi nejvhodnějšími nástroji, které společnosti mohou podpořit atmosféru dosahování vysokého výkonu, jsou strategické mapy a Balanced Scorecard. Jejich tvorba a implementace nejsou jednoduché, ale je to cesta, která může vést k úspěchu podniku (Person, 2009).

Dalším impulsem pro využívání BSC může být také její přínos v podobě propojení fáze hledání strategie a její realizace. V praxi jsou tyto dvě fáze navzájem odděleny a pro každou zvlášť bylo vytvořeno mnoho pomůcek a postupů. Ale vzájemné propojení mezi fází hledání strategie a fází plánování a řízení operativních procesů je nejasné. Zde může posloužit koncept BSC, kde jsou strategické cíle odvozeny z vize a strategie. K nim je následně nutné přiřadit vhodné měřítka, které jsou finančního i nefinančního charakteru, a také jejich cílové hodnoty. S jednotlivými cíli jsou spojeny strategické akce, které mají určen termín, rozpočet a odpovědnou osobu (Horváth, 2002).

2.2.4. Perspektivy metody BSC

V metodě BSC vychází cíle a měřítka ze stanovené vize a strategie podniku. Sleduje se zde výkonnost ve čtyřech základních perspektivách: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Těmito čtyřmi perspektivami je pak tvořen základní rámec BSC, ve kterém se může vyskytovat 15 až 25 ukazatelů podnikové výkonnosti viz Obr. 2.2 (Kaplan, Norton, 2007).

Obr. 2.2 Základní rámec metody BSC



Zdroj - přepracováno dle autorů Kaplan, Norton (2007, str. 20)

Základní schéma metody BSC uvádí vizi a strategii jako střed systému. To znamená, že se projevuje ve všech oblastech organizace. Pokud v ní nastane změna, je nutno ji promítnout do všech čtyř perspektiv. Následné vzájemné propojení čtyř okolních oblastí je obrazem toho, že jakákoliv změna v jedné perspektivě se promítne do sousedních perspektiv. Zároveň je také jejich propojení znakem neustálé snahy o vyvážení, a také aby podnik nepreferoval jen jednu z nich. Důležitým požadavkem BSC je přesné měření výkonnosti podniku, a to ve všech čtyřech perspektivách. Dále by měly být všechny ukazatele neboli měřítka vypovídající o výkonnosti v jednotlivých perspektivách rovnocenné, tzn. stejná kvalita a vzájemná provázanost (Vysušil, 2004).

Vybrané čtyři perspektivy v metodě BSC poskytují vyrovnanost mezi několika oblastí v podniku. K těmto oblastem, ve kterých se daří nastolit rovnováhu, patří zejména dlouhodobé a krátkodobé cíle, požadované výstupy s jejich hybnými silami, tvrdá a měkká (subjektivnější) měřítka. Ze začátku může být ovšem velké množství měřítek nepřehledné,

avšak vhodně sestavený BSC obsahuje jen smysluplné údaje, jejichž měřítka vedou k dosažení integrované strategie (Kaplan, Norton, 2007).

Rámec tvořený těmito čtyřmi perspektivami metody BSC znázorňuje, jak podnikatelská jednotka tvoří hodnotu pro vlastníky. Tento systém pracuje na základě vyšší úrovně vztahů se zákazníky, která je podporovaná excelentní úrovní vnitřních procesů. Dále jsou procesy vylepšovány skrze zefektivnění činnosti zaměstnanců, systémů a kultury. Všechny čtyři perspektivy jsou propojeny v řetězci příčinných vztahů. Jako ukázka fungování systému může být uváděn následující příklad. Vylepšení výcvikového programu, který školí zaměstnance a zdokonaluje tak jejich dovednosti (perspektiva učení se a růstu), zlepšuje služby poskytované zákazníkům (perspektiva vnitřních procesů), a to následně vede k jejich vyšší spokojenosti a růstu loajality (perspektiva zákazníků), to má v konečném důsledku pozitivní vliv na výši tržeb a zisků (finanční perspektiva) (Kaplan, Norton, 2006).

V následujícím textu budou popsány jednotlivé perspektivy metody BSC, mezi něž se řadí:

- 1) finanční perspektiva,
- 2) zákaznická perspektiva,
- 3) perspektiva interních podnikových procesů,
- 4) perspektiva učení se a růstu.

Ad 1) Finanční perspektiva

Metoda BSC se ve svém systému hodnocení nezbavuje finančních měřítek, neboť mají své nezastupitelné místo při hodnocení snadno měřitelných ekonomických důsledků, jež jsou následky minulých rozhodnutí. Prvotní otázka této perspektivy je zaměřena na to, jaké cíle je nutno naplnit, aby byla splněna očekávání investorů. Finanční perspektiva je indikátorem úspěchu či neúspěchu zvolené strategie. V ní jsou obsažena právě ta měřítka, jež umožňují hodnotit efekt realizace strategie (Horváth, 2002).

Finanční měřítka výkonnosti interpretují vedení podniku skutečnost, jestli jimi realizovaná strategie vedla v podniku ke značnému zlepšení. Cíle se v této perspektivě nejčastěji opírají o ziskovost. Frekventovanými ukazateli mohou být provozní zisk, ROCE, EVA a jiné. Alternativní finanční cíle se týkají růstu prodeje nebo také tvorba cash-flow (Kaplan, Norton, 2007).

Podnik se v průběhu své existence může nacházet v různých fázích životního cyklu. Těmto odlišným fázím odpovídají také rozdílné finanční cíle. Pro podniky byly vyčleněny základní tři typy strategií, které mohou podnikatelské subjekty použít. Nejčastěji se uvádí fáze:

- růst,
- udržení,
- největší výnosy (neboli sklizeň) (Kaplan, Norton, 2007).

Růstová fáze podnikatelských jednotek je vázána na jejich vznik a ranou fázi existence. Výrobky a služby se v tomto období vyznačují značným růstovým potenciálem. K tomu je nutno ze začátku podnikání použít mnoho prostředků a zdrojů, které zajistí hladký průběh vstupu na trh. K těmto procesům se může řadit např. rozšíření výrobních kapacit, investice do systémů, zajištění distribuce a infrastruktury, řízení vztahů s dodavateli a odběrateli a také třeba investice do vývoje. Snaha vedení společnosti směřuje v tomto období k naplnění finančních cílů v podobě zvyšování růstu obrátu a míře prodeje v daných oblastech a u vybraných skupin zákazníků. Tyto cíle musí být ovšem v souladu s přiměřenou hladinou nákladů, jež jsou třeba na zabezpečení veškerých nutných procesů, tak aby se správný produkt dostal co nejlevněji, ale co nejrychleji k vhodnému zákazníkovi.

Fáze udržení, ve které se vyskytuje nejvíce firem, je typická svým potencionálem stále přitahovat investice, od kterých je očekávaná vysoká návratnost vloženého kapitálu. Společnosti v tomto období si chtějí udržovat svůj tržní podíl, a pokud je zde možnost, tak ho i zvyšovat. Většina prováděných investic už není dlouhodobějšího charakteru, který byl zjevný v růstové fázi, ale jsou více soustředěné na současnost. Mezi ně se například řadí efektivní chod podniku, který je zlepšován odstraňováním úzkých míst skrze navyšování kapacit, zlepšování marketingových činností a dalších. Cíle, na něž se podnikatelská jednotka v této fázi soustředí, jsou finančního charakteru a zastoupena je zde především ziskovost. Tento ukazatel se pojí s vyjádření zisku za pomoci účetních výkazu, a to jako provozního zisku nebo hrubého zisku. Jelikož se pracuje s měřítky, která kalkulují s investičním kapitálem, manažeři jsou nepřímou nuceni maximalizovat příjmy společnosti, jež mohou být tímto kapitálem dosaženy.

Fáze sklizně neboli také zralosti se v životním cyklu podnikatelského subjektu projevuje skrze benefitování z předchozích investic, které byly učiněny ve dvou předešlých fázích. Tyto podniky už nemají zájem provádět nové dlouhodobé nákladné investice, pouze

setrvávají v současném stavu a investuje se jen do údržby stávajících poměrů a schopností. Nejdůležitějším cílem v této fázi je co možná nejvyšší příjem peněžních prostředků (Kaplan, Norton, 2007).

Těmto třem typům strategií (růst, udržení, sklizeň) na druhé straně odpovídají tři finanční oblasti, jež je podporují. Jsou to růst obratu a mix výrobků a služeb, snižování nákladů nebo maximalizace produktivity a jako poslední využití zdrojů – investiční strategie. Propojení a vzájemnou interakci životního cyklu podniku s finančními oblastmi znázorňuje Obr. č. 2.3. Zde jsou také vidět agregované finanční cíle podniku.

Obr. 2.3 Měření strategických finančních témat

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků.	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Zdroj: přepracováno dle autorů Kaplan, Norton (2007, str. 52)

- **1. typ finanční perspektivy - růst obratu a mix výrobků/ služeb (marketingový mix)**

Navýšení obratu lze dosáhnout několika různými opatřeními. Mezi ně lze zahrnout: zavedení nového výrobku na trh, nalezení nových využití pro již existující produkt, hledat nové trhy nebo nové zákazníky, pokusit se o spolupráci s dalšími zainteresovanými podniky, snaha o vylepšení marketingového mixu (4P), navýšení cen tam, kde je to možné.

- **2. typ finanční perspektivy – snižování nákladů plus růst produktivity**

Podnikatelské subjekty mohou kromě zmíněného růstu obratu a marketingového mixu také využít cíle, které jsou zaměřeny na minimalizaci nákladů a růst produktivity. Toho lze

dosáhnout za pomoci snižování jednicových nákladů, odbourání vázaných finančních prostředků ve výrobě, průzkumu a využití nových prodejních kanálů směrem k zákazníkovi (internetové obchody, elektronické placení), nebo také snižování provozních nákladů. Nicméně snižování nákladů musí být zohledněno dlouhodobým pohledem a ne krátkozrakým impulzivním jednáním.

- **3. typ finanční perspektivy – využití zdrojů a inovace**

Na tomto místě je vhodné zavedení a monitorování cyklu cash-to-cash (Jedná se o rozdíl mezi tím, jak podnik hradí své závazky vůči dodavatelům a tím jak dovede inkasovat finanční prostředky od svých zákazníků.) Tento cyklus je doporučeno mít vyrovnaný, tedy nulový a v nejlepším případě i záporný. Záporný je tehdy, když nejdříve platí zákazníci a podnik až potom dodavatelům. Dalším prostředkem může být využívání všech druhů zdrojů, jak hmotných, tak nehmotných (Vysušil, 2004).

Ad 2) Zákaznická perspektiva

V této druhé perspektivě se metoda BSC zaměřuje na spokojenost zákazníků. Podnik se musí snažit o to, aby uspokojoval zákaznické potřeby takovým způsobem a takovou měrou, že se pro něj firma stane nejlépe jediným dodavatelem. Společnost by si měla chováním vůči spotřebiteli vytvořit takovou konkurenční výhodu, aby ji zákazník preferoval před ostatními soutěžiteli na trhu.

Zákazníci jsou pro firmu finančním zdrojem. Firma potřebuje mít dostatek odběratelů, kteří od ní její zboží či služby koupí. Podnik musí mít schopnost přilákat zákazníky a následně si je i udržet. Jestliže podnikatelská jednotka chce rozhodnout o zdroji svých tržeb, předpokládá se výběr vhodné zákaznické skupiny. Vedení podniku je nuceno zvolit si cílový zákaznický segment, tedy v zásadě to, koho chce svou nabídkou oslovit. Toto rozhodnutí následně určí, jaká bude hodnotová výhoda pro zákazníka a další kroky firmy (Neumaierová, Neumaier, 2002).

Kaplan a Norton (2007) uvádějí, že následující měřítka lze aplikovat na téměř všechny typy podniků. Základní skupina ukazatelů zákaznických výstupů tvoří:

a) Podíl na trhu

Jestliže si podnik vyčlenil cílovou skupinu zákazníků nebo tržní segment, je následné měření podílu na trhu už poměrně rutinní činností. Zjišťování, jaké procento tržního podílu

firma vlastní, si může zajišťovat sám podnik nebo k tomu využívat různé statistické organizace, obchodní asociace či některé veřejné zdroje. Indikátorem toho, jakou část trhu společnost obsluhuje, může být např. poměr vlastních tržeb k tržbám uskutečněným v celém odvětví. Dalším možným ukazatelem může být poměr počtu zákazníků podniku vzhledem k celkovému počtu zákazníků v odvětví.

b) Udržení zákazníků

K tomuto kroku je nutné už mít vytvořenou zákaznickou základnu. Úspěch v udržení a zvyšování tržního podílu má základ ve schopnosti udržení si už existujících partnerů. Výhodu v tomto ohledu mají společnosti, které dokážou své zákazníky lehce identifikovat. Takové firmy si potom mohou snadno změřit, zda jsou počty jejich zákazníků stejné nebo se mění. Může být měřeno i procento růstu objemu zakázek od jednotlivých spotřebitelů za určité období.

c) Získávání nových zákazníků

Jestliže podnik touží po růstu objemu svých obchodů, je pro něj nezbytné zvyšování počtu zákazníků. Potencionální zákazníky v cílových segmentech lze přilákat různými marketingovými prostředky či rozsáhlými kampaněmi. Měřítka získávání nových zákazníků lze získat jako počet nových zákazníků k celkovému počtu oslovené skupiny. Lze také měřit výši nákladů na získání jednoho zákazníka nebo poměr zisků z nových zákazníků k nákladům na ně vynaloženým.

d) Spokojenost zákazníků

Důraz na uspokojení potřeb zákazníků je důležitým faktorem, jak pro zachování současné klientely, tak i pro získání té nové. Mezi určující kritéria, která rozhodují o spokojenosti kupujícího, lze zařadit: výrobek (jeho kvalitu, funkce, využití), cenu (její výše, platební podmínky), distribuce (umístění, doba cesty, otvírací hodiny), služby (vstřícnost, spolehlivost, rychlost, poprodejní servis) a také image (značka, pověst, jistota) (Zamazalová, 2008). Měřítka, s nimiž podnik zkoumá spokojenost zákazníků, podávají zpětnou vazbu o skutečnostech v těchto oblastech. Nástroje, kterými může podnikatelský subjekt měřit spokojenost zákazníků, mají podstatu na bázi zpětné vazby od zákazníků. Mezi ně se řadí např. dotazníky, telefonický nebo osobní rozhovor.

e) Ziskovost zákazníků

Ziskovost zákazníků je další nutností v cestě za úspěchem. Společnost by sice mohla prodávat za nízké ceny a mít tak dobré vztahy se zákazníky, a k tomu i velký tržní podíl, ale zisk by byl minimální. Proto je důležité mít ziskové zákazníky. Tento pojem lze vysvětlit přínosem, tedy čistým ziskem daného zákazníka firmě po té, co byly odečteny veškeré s ním spojené náklady. Kritériem pro ziskovost zákazníka je především dlouhodobost spolupráce s ním. Noví zákazníci jsou v zásadě spíš neziskoví, z důvodů vysokých nákladů na jejich získání. Ale právě dlouhodobý obchodní styk může přinést zisky, i přes počáteční ztrátovost. Avšak objeví-li se dlouhodobě neziskový zákazník, vyžaduje to zásah vedení. Měřítkem zde může být průměrná ziskovost zákazníka.

f) Měření hodnotových výhod zákazníka

Každý jednotlivec, který si kupuje zboží či služby, si vytváří a připisuje jim různou individuální hodnotu, jež se dá také označit jako hodnotová výhoda zákazníka. Podle metody BSC je možné je rozdělit do několika následujících kategorií:

- normální či mimořádné vlastnosti zboží či služby,
- image a goodwill podniku,
- normální nebo mimořádné vztahy se zákazníky (Vysušil, 2004).

Hodnotové výhody se mohou lišit podle odvětví, ve kterých se firma a její zákazníci pohybují. Základní tři typy, které jsou uvedeny výše, jsou ale podobné pro všechny podniky. Vlastnosti zboží nebo služeb jsou definovány funkčností, využitím, jakostí nebo cenou a stráveným časem. Image a pověst podniku jsou určovány spolehlivostí, prezentací a dále třeba loajalitou. Vztahy se zákazníky se odvíjí od dodání výrobku, času distribuce, chování firmy a dalších přidružených služeb (Kaplan, Norton 2007).

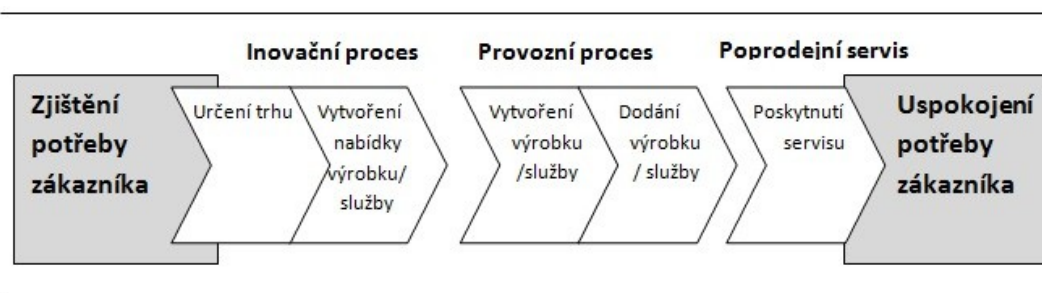
Ad 3) Perspektiva interních podnikových procesů

Tato perspektiva by měla odpovídat na otázku: „Jaké cíle by měl podnik stanovit u svých procesů, aby mohl zároveň dosáhnout cílů ve finanční a zákaznické perspektivě?“ Procesní perspektiva vyjadřuje nutné výstupy a výsledky procesů, které firmě umožní splnit zákaznické a finanční cíle. Avšak nejedná se o sestavování detailního seznamu všech procesů, ale spíše o soustředění se na ty procesy, které jsou nejdůležitější pro realizaci strategie (Horváth, 2004).

Vnitřní procesy v podniku jsou prostředníkem, skrze něhož je tvořena nová hodnota. Cíle a úkoly zakotvené v této perspektivě se zabírají tématy spojené s úrovní technologie, technickou vybaveností, kvalitou výrobních postupů a provozních procesů, s tím účelem co nejlépe uspokojit zákazníka (Marinič, 2008).

Pro metodu BSC autorů Kaplan a Norton (2007) byl zvolen hodnotový řetězec, jenž se skládá pouze ze tří základních podnikových procesů. Jsou to procesy inovační, provozní a poprodejní (viz Obr. 2.4).

Obr. 2.4 Model hodnotového řetězce



Zdroj: přepracováno dle autorů Kaplan, Norton (2007, str. 89)

a) Inovační proces

Schopnost podniku efektivně a rychle inovovat je mnohdy důležitější než preciznost v každodenním provozním procesu. Nejmarkantněji lze tento jev sledovat u firem, které mají delší dobu vývojového cyklu než cyklu provozního. Produkt, jenž vstoupil do výrobní fáze, má většinou vysoké hrubé marže. Nejvyšší finanční zátěž se vyskytuje především ve fázi výzkumu a vývoje. Inovační proces vlastně tvoří dlouhý řetězec na sebe navazujících činností, které je nutné vykonat, než je finální produkt schopen jít do prodeje. Podniky musí nejdříve nalézt vhodné trhy, identifikovat zákazníky a zjistit jejich potřeby. Následně také navrhují a tvoří nové produkty a služby, jež mají uspokojit běžné nebo nové potřeby zákazníků (Kaplan, Norton, 2007).

b) Provozní proces

Tento proces má začátek při objednání produktu či služby zákazníkem a končí jeho dodáním. Představuje tedy činnost, jež si vyžaduje přesnost, úplnost a včasnost dodání. Některé operace se mohou v rámci procesu opakovat a zde je možnost využít různých metod řízení, tak aby se proces zlepšil, zrychlil a zefektivnil. V současnosti se podniky nejvíce soustředí na vysokou jakost a krátké doby cyklu, kdy je dbáno na požadavky spotřebitele (Kaplan, Norton, 2007).

c) Poprodejní proces

Do tohoto procesu spadají záruční opravy, ale také opravy po skončené záruční době. Odběr nefungujících a vrácených výrobků, a lze do této oblasti zařadit i problematiku zpracování plateb (fakturace, příjem plateb). Podniky vědí, že jakékoliv závady či výpadky jsou pro zákazníka nepříjemné a mohou vést dokonce k jeho ztrátě. Proto se snaží zlepšovat nabídku a průběh servisu a oprav, tak aby byla případná nespokojenost konečného spotřebitele minimální. Způsob, jakým lze tyto činnosti měřit, jsou například čas a kvalita servisu, rychlost vyřešení problému od jeho nahlášení, nebo také výše nákladů na opravy. Cíle v této oblasti mohou být spojeny i s dobrým vztahem k životnímu prostředí, tedy nakládání s odpady (Kaplan, Norton, 2007).

Ad 4) Perspektiva učení se a růstu

Základní myšlenkou je v této perspektivě, stvořit učící se a rostoucí organizaci. Tato struktura by měla stavět na rozvoji potenciálu svých zaměstnanců, na optimalizaci informačního systému a také na efektivitě organizačních procesů. Jestliže má firma tuto perspektivu učení se a rozvoje zaměstnanců kvalitě zpracovanou a dodržuje ji, může být jedním z rozhodujících faktorů pro dlouhodobou schopnost organizace udržet se na trhu a prosperovat. Oblasti, na které je zde kladen důraz, se týkají měkkých faktorů řízení, jež se dále projevují v motivaci zaměstnanců. To následně vede k podpoře výzkumu a vývoje nových výrobků a zkracuje průměrné doby pracovních cyklů, což přispívá ke zrychlení obchodních procesů (Lang, 2007).

V metodě BSC se používají tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu:

- **Schopnosti zaměstnanců**

Dříve zaměstnanci zastávali pozice, které se dnes spíše přisuzují strojům a robotům, kde manažer či inženýr určil detailním rozpisem opakující se monotónní práce pro jednotlivé dělníky. Byly vedené standardy a práce se monitorovala tak, aby bylo možné zjistit, jestli zaměstnanci plní či neplní své úkoly, jak mají. Tento trend se v současnosti přenáší na výrobní automatizované linky a stroje, pokud to práce umožňuje. To vede k tomu, že zaměstnancům je dáván stále větší prostor pro vstup do procesů, za pomoci informačních a komunikačních systémů. Jak se vyvíjí vnější prostředí firmy, tak se musí vyvíjet i výkonnost podniku. Ta je z velké části v rukou zaměstnanců, jež jsou ve styku s interními procesy a

zákazníky. Standardy, kterých se firma držela v minulých letech, nejlépe slouží jako základna pro nepřetržité zlepšování.

Pro takové působení a chování zaměstnanců v podnikatelských jednotkách při dosahování cílů je nutný jejich rozvoj v rámci rekvalifikace, růstu potenciálu a tvůrčích schopností. Důležitým aspektem je také spokojenost pracujícího jedince, který by měl být vhodně motivován. Takto může produktivně pracovat a jeho loajalita k firmě je vysoká. Nespokojenost může být naopak problémem, který se projeví v nízké pracovní morálce a možných odchodech z práce. Měřítko, jež tuto perspektivu hodnotí, jsou spokojenost zaměstnanců (prováděná dotazováním), udržení zaměstnanců (měřítkem je zde procento klíčových zaměstnanců) a také produktivita zaměstnanců (zjišťována ziskem, který připadá na zaměstnance) (Kaplan, Norton, 2007).

- **Možnosti informačního systému**

Chce-li podnik dosáhnout v současném konkurenčním prostředí efektivní práce svých zaměstnanců, nestačí pouze spoléhat na jejich motivaci a schopnosti, ale musí jim být dány důležité informace. Informace týkající se např. zákazníků, pracovních procesů i programů a také finančních dopadů jejich rozhodnutí. Správně fungující informační systémy jsou pro pracovníky důležitým nástrojem pro zlepšování procesů. Vylepšování informačního systému by mělo probíhat ve spolupráci s uživateli, kteří znají jeho chyby a nedostatky. Měřítky v tomto ohledu mohou být podíl relevantních informací k množství všech vyžádaných informací, doba pro získání potřebných informací nebo dostupná zpětná vazba k vzniklým nákladům (Kaplan, Norton, 2007).

- **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost**

Podnik může mít zaměstnance vysoké odborné úrovně a s kvalitním přístupem k informacím, ale jejich přínos nebude maximální, pokud nebudou správně motivováni. Motivace musí mít záměr v tom, aby zaměstnanec přispíval k dosažení strategických cílů podniku skrze svobodné rozhodování a jednání. Vhodně motivovaný jedinec je sebejistější a nebojí se přicházet s novými názory a myšlenkami, které mohou být v souladu s podnikovými cíli. Měřítkem pro tuto oblast může být počet nových podnětů na zaměstnance nebo množství implementovaných návrhů (Kaplan, Norton, 2007).

Výzkum a mapování faktorů v oblastech perspektivy učení se růstu lze provádět za pomoci *dotazníkového šetření*, které nejčastěji slouží k zjišťování zaměstnanecké

spokojenosti. Dotazník patří k nejpoužívanějším technikám sběru dat, je totiž poměrně málo náročný na čas vzhledem k počtu lidí, které lze takto oslovit. Jeho příprava i zpracování je rychlá a má nízké nároky na počet výzkumníků. Je vstřícný i směrem k respondentům z hlediska možnosti delšího času na rozmyšlení. Nevýhody mohou být v anonymitě a jejím zkreslení odpovědí, a také v nízké návratnosti dotazníků.

Doporučením pro sestavení dotazníku jsou srozumitelné, jednoznačné a vhodné otázky. Délka by neměla přesáhnout 50 otázek, což je asi 20 minut času. Vhodný je formát papíru A4 s logickým grafickým rozložením otázek. Dotazník by měl začínat úvodním oslovením a vzbuzením zájmu dotazovaného. Na začátku a na konci jsou doporučovány lehčí otázky a ty nejdůležitější mají být umístěny uprostřed dotazníku. Je třeba dát si pozor na kladení sugestivních otázek a na nepříjemné či osobní dotazy. Vhodné je dát respondentům možnost vysvětlit své odpovědi. Celkově by měl dotazník tvořit uzavřený a srozumitelný celek, který se bude vztahovat k účelu dotazování.

Otázky, které se v dotazníku mohou objevit, jsou otevřeného, polouzavřeného a uzavřeného typu. U otevřených otázek má respondent volné možnosti vyjádření své odpovědi, což je následně těžší na zpracování. U polouzavřených jsou varianty předem stanoveny, ale je zde možnost kategorie odpovědi i jinak než je plánováno. U uzavřeného typu otázek je nutné předpovědět všechny možné alternativy odpovědí, které respondenta mohou napadnout. Pokud by byly vybrány špatné alternativy, je zde riziko úplného vynechání odpovědi. Uzavřené typy otázek jsou velmi jednoduché na zpracování (Olecká, Ivanová, 2010).

2.2.5. Tvorba metody BSC

Postup tvorby a implementace BSC se u různých autorů odlišují, jedná se v zásadě o podobné kroky, nicméně jinak nazvané a rozčleněné. Autor Horváth (2004) vidí počátek tohoto procesu ve vytvoření organizačních předpokladů v dané společnosti pro možnou implementaci. Potom následuje vyjasnění strategie, tvorba Balanced Scorecard a pokračuje přes rozšíření (roll-out) metody v podniku. Zakončení by mělo být ve smyslu zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard.

Poněkud jiné dělení má autor Vysušil (2004, str. 81), který udává následující nejdůležitější fáze:

- 1) „Vytvoření a vyjasnění strategie,
- 2) odvození strategických cílů,
- 3) vybudování vztahů příčin a následků,
- 4) výběr měřítek,
- 5) definování cílových hodnot,
- 6) stanovení strategických akcí,
- 7) celopodnikové rozšíření (roll-out) metody BSC.“

Následuje tvorba metody rozčleněná dle druhého jmenovaného autora Vysušila (2004).

Ad 1) Vyjasnění strategie

Úkolem BSC není formulování nové strategie, nicméně práce s ní. Strategie je pojem zakotvený hluboko v principech dané metody, takže je právoplatně na prvním místě při zavádění této metody. Správné vyjádření strategie by nemělo být vágní, neurčité nebo pouze ve formě prohlášení či hesel. Strategie by měla nejlépe vycházet z analýzy následujících oblastí: konkurenční okolí firmy, substituční produkty, možnost spojení s jinými podniky, dodavatelé a zákazníci. Na tomto principu zpracovaná podniková strategie může být kvalitním základem pro další fáze metody BSC (Vysušil, 2004).

Ad 2) Odvození strategických cílů

Odvození a rozdělení cílů je vhodné pro zaměstnance podniku, kteří na základě vyjasněné strategie navrhnou dílčí cíle v různých částech podniku. Rozdělení potom ukazuje, že se vyskytují čtyři druhy cílů:

- a) Obecné cíle – týkající se základních otázek strategie. Mají celopodnikové zaměření, ale nejsou přesně specifikovány.
- b) Strategické cíle – jsou považovány za nejdůležitější. Nejčastěji se určuje 3 až 5 strategických cílů.
- c) Možné strategické cíle – jsou to rozpracované strategické cíle na konkrétní úkoly. Jejich splnění podmiňuje splnění strategických cílů.
- d) Operativní cíle – nejsou zařazeny do strategických cílů, ale jejich splnění může být důležité.

Dalším postupem je provázání cílů s dílčími perspektivami, čímž vznikne dvourozměrná tabulka. Tato tabulka poskytuje komplexní přehled o tom, jaké druhy cílů jsou propojeny s jakou perspektivou (Vysušil, 2004).

Ad 3) Vybudování vztahů příčin a důsledků

Schéma vztahů a příčin se sestrojí na základě vyjasněné strategie a z ní vyvozených strategických cílů. Tento krok a sestrojené schéma je význačné právě pro metodu BSC. Toto schéma sestává ze strategických cílů, které byly určeny předem, a vazeb mezi nimi. Počet vazeb v zásadě převažuje nad definovanými cíli, jelikož jeden cíl se může vázat a ovlivňovat více jiných cílů. Vhodným začátkem je tvorba strategické mapy, kde jsou cíle rozdělené do čtyř podnikových perspektiv, přičemž nejvýše položená je perspektiva finanční. Vazby mezi jednotlivými cíli jsou propojeny šipkami, aby bylo viditelné, které cíle se navzájem ovlivňují. Směr šipek by se měl ubírat směrem, který umožní dosažení celkové strategie. Strategické schéma se u každého podniku liší s tím, jak jsou definovány dílčí cíle a vazby mezi nimi (Vysušil, 2004).

Ad 4) Výběr měřítek

Zvolené cíle je ovšem potřeba určitým způsobem měřit, jen tak lze rozeznat, jestli se společnost ubírá správným směrem. Nalezení vhodných měřítek je dáno také povahou cíle, který měříme. Preferovaná měřítka jsou kvantitativního typu, tedy taková, která jde vyčíslit. Avšak, při aplikaci metody BSC, se nelze obejít ani bez měřítek kvalitativních, které jsou obecným vyjádřením. Při použití kvalitativních měřítek, je vhodné používat bodovací škály nebo indexy.

U všech čtyř perspektiv a jejich dílčích cílů by se mělo zvolit měřítko, které bude popsáno a bude u něj uveden způsob jeho výpočtu. Je vhodné uvést, jak často se bude ukazatel vypočítávat, nebo jedná-li se o výzkum, tak jak často se bude provádět. Preferuje se použití maximálně tří měřítek na jeden zvolený cíl.

Měřítka se odvíjí od zvolených cílů a cíle od vymezené strategie, tudíž systém ukazatelů bude pro každou podnikatelskou jednotku unikátní (Vysušil, 2004).

Ad 5) Definování cílových hodnot

Krokem, který logicky vychází z výběru měřítek, je určení jejich cílových hodnot, kterých by měly v budoucnu dosáhnout. Bez přesného vymezení cílových hodnot nemají

měřítka strategických cílů téměř žádný význam. Je to velmi těžký proces, především z hlediska nalezení optimální míry náročnosti. Zvolení příliš vysokých cílových hodnot bude působit demotivujícím dojem, a naopak určení nízkých hodnot nebude pro podnik žádnou výzvou. Volba těchto konkrétních cílů by měla být náročná, ale přesto realistická. K tomu může přispět diskuze ve vedení podniku, které se zúčastní všechny složky, které zavádění BSC postihuje (Horváth, 2002).

Ad 6) Stanovení strategických akcí

Akce, které je nutné učinit a které podniku pomohou splnit strategické cíle v každé podnikové perspektivě, vymýšlí nejlépe všichni jeho zaměstnanci. Výborným nástrojem může být například brainstorming, kdy zaměstnanci a vedení podniku nejlépe vědí, jak věcně a logicky propojit strategickou akci s podnikovým cílem. Následně lze sestavit iniciační matici, která, propojuje zvolené akce s cíli, a ve sloupcích jsou k nim přiřazeny všechny čtyři podnikové perspektivy. Problém může nastat v tom případě, kdy je zvoleno příliš mnoho akcí s návazností na více perspektiv a jejich cílů. To může znamenat komplikaci v podobě uskutečňování více akcí, než na kolik má podnik disponibilních zdrojů. Je možné, že v takovém případě se akce ani nedokončí. Proto je nutné vymezit pouze prioritní akce.

Po stanovení strategických akcí se pro ně, dle jejich priorit naplánují důležité termíny jejich zahájení a ukončení. Další nezbytností je určení odpovědné osoby a schválení dané akce vrcholovým managementem (Vysušil, 2004).

Ad 7) Celopodnikové rozšíření (roll-out) metody BSC

Celopodnikové rozšíření jindy pojmenované jako roll-out je v podstatě aplikace metody BSC a všeho co je její součástí do celé struktury společnosti. Je to nutný krok, bez kterého by metoda nebyla účinná a způsobovala by v organizaci problémy. Pokud je rozšíření BSC do podniku kompletní, přispívá to ke zlepšení kvality strategického řízení.

Metody, kterými lze roll-out provést, jsou v zásadě dvě:

- a) rozšíření shora dolů,
- b) rozšíření zdola nahoru.

Pokud je proces vedený od shora dolů, začíná se s aplikací metody BSC u vedení podniku a následně postupuje na nižší organizační jednotky. Někdy je ovšem nutné začínat v pomalejším tempu a podvědomí o strategickém řízení šířit opačným směrem, tedy odspoda

nahoru. Pokud má být rozšíření BSC úspěšné, musí být srozumitelné a podrobně rozpracované. Nejčastější forma rozšíření se provádí za pomoci pracovních seminářů, také nazývaných workshopy, ale také za pomoci soustav školení pro různé skupiny zaměstnanců (Vysušil, 2004).

2.2.6. Časová náročnost implementace metody BSC

Podle autorů Kaplan a Norton (2007) lze typický projekt BSC implementovat asi do 16 týdnů. Tato doba může být ovšem ovlivněna vytížeností vrcholových manažerů, pokud nemají dostatek času na rozhovory, workshopy a setkávání skupin, tak trvá i déle. Avšak zmiňovaná doba 16-ti týdnů by měla poskytovat dostatek prostoru na to, aby se vedení podniku dostatečně seznámilo se strukturou BSC a mohlo přemýšlet o strategii, informačním systému, manažerských procesech a dalších okolnostech.

V první části aplikace metody BSC (do konce 6. týdne) je zaměstnán především architekt projektu. Následně po tomto období přebírá velkou část odpovědnosti cílový klient a jeho vrcholový management. Asistent už následně jen pomáhá, dává rady a provádí nutné vedení.

2.2.7. Metoda BSC a její omezení

Metoda BSC není naprosto dokonalá a skrývá v sobě také své nedostatky a omezení. Autor Vysušil (2004) některé z nich zmiňuje.

- **Nepřesný systém definování měřítek**

Analýzy, mezi které lze zařadit finanční analýzu, manažerské účetnictví nebo controlling, používají dostatečně dobře definovaný soubor měřítek výkonnosti, metoda BSC tato měřítka jednoznačně nevymezuje. Proto se tato měřítka musí vždy znovu hledat pro každý podnik zvlášť a v perspektivách jako jsou zákaznická, zaměstnanecká nebo růst, je to někdy značně složité.

- **Měřítka a jejich nevhodná vyváženost**

Pokud se podnik rozhodne pro metodu BSC, tak už ve své podstatě souhlasí s vyvážeností (*balanced*) všech měřítek. Občas se stává, že např. finančním měřítkům je přikládána příliš velká váha, a to většinou z toho důvodu, že je lze snadno číselně vyjádřit, tedy definovat. Měřítka číselná a verbálně vyjádřená by měla být navzájem vyvážená. Pro

podnik není snadné najít dobře vypovídající „měkká“ měřítka a akceptovat jejich stejnou váhu s měřítky „tvrdými“, ale je to nutné, pokud má metoda správně fungovat.

- **Vynechání určitých měřítek**

Častým nedostatkem v podnicích je absence měřítek ze zaměstnanecké oblasti, jako jsou např.: kvalifikace zaměstnanců, vyváženost pravomocí, odpovědnosti, dostupnost strategických informací a účinnost motivačního systému. A další oblastí značně zaostávající za ostatními součástmi BSC je skupina měřítek spokojenosti zaměstnanců. Ale pokud se pomine tento nejčastější prohřešek, neměla by obecně v podniku chybět žádná skupina důležitých měřítek. To by mohlo být důvodem, proč je metoda BSC nefunkční.

3. Návrh implementace metody Balanced Scorecard

Aplikační část je rozdělena do třech hlavních kapitol. Na začátku je představena a popsána společnost Gala a.s., její historický vývoj, současné výrobní a obchodní aktivity, současný způsob měření výkonnosti a také vymezení její vize a strategie. V druhé části jsou v podniku identifikovány jednotlivé perspektivy metody BSC (finanční, zákaznická, interní procesy, učení se a růst). A ve třetí části je na základě popisu těchto perspektiv navržena tvorba a postup implementace metody BSC. Implementace metody je tvořena na základě principů zmíněných v teoretické části práce (2.2.5. Tvorba metody BSC).

3.1. Charakteristika společnosti Gala a.s.

Společnost Gala a.s. podniká ve výrobě textilního, brašnářského zboží, výroby míčů, sportovních potřeb a těžké galanterie. Řadí se mezi nejvýznamnější evropské výrobce míčů pro vrcholový a také rekreační sport. Vedlejší podnikatelská činnost je charakterizována velkoobchodem a maloobchodem. Zákazníci jsou většinou zahraniční partneři. Podnik tak své produkty z 80% exportuje až do 26 evropských zemí.

Gala a.s. má hlavní sídlo v Prostějově - Krasicích, kde má i svůj hlavní výrobní závod. Výroba je také vedena na odloučeném pracovišti v Rýmařově. Vznik společnosti je ke dni 1. 1. 1994, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku Krajského soudu v Brně. K datu 27. 3. 2013 měl podnik 254 zaměstnanců. V této době je 100% vlastníkem REGA Přerov a.s. Organizační struktura společnosti je znázorněna v Příloze č. 1 (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2014).

3.1.1. Historie společnosti

Začátek působení podniku na tuzemském, ale i evropském trhu se datuje od 50. let minulého století. Už v roce 1949 vznikl reorganizací podnik Kotva v Šumperku a dalšími předchůdci byly samostatné továrny vlastněné jednotlivými majiteli. Charakter výroby byl především obuvnictví, brašnářské zboží a kožené zboží. V roce 1951 byl zřízen národní podnik Gala, už se sídlem v Prostějově. V tomto období se podnik zaměřoval především na šitou výrobu, brašnářské výrobky a sportovní vybavení, čímž je značka Gala známá dodnes. Tento druh zboží je vhodný pro vykonávání aktivního sportu, turistiky a trávení volného času. Následně v 70. letech byla dokončena výstavba nové hlavní budovy (r. 1972) a díky produkci nových a kvalitních výrobků došlo k posílení a upevnění značky na tehdejšímu trhu, zvláště

pak v oblasti sportovních míčů. Dalším milníkem bylo pro společnost období privatizace koncem 90. let. V roce 1994 došlo k zapsání akciové společnosti do obchodního rejstříku. Proces privatizace znamenal posílení značky na evropském trhu a průnik na trh světový. V této době byl značně rozšířen vlastní výzkum a vývoj nových výrobků v oblasti materiálů, technologie zpracování a rozsáhlých inovací v oblasti šité výroby. Velký důraz byl kladen především na volejbalové míče. V roce 1995 byl homologován FIVB volejbalový míč Pro-line. V roce 2000 byla společnosti udělena certifikace managementu společnosti ISO 9001. V podobném trendu bylo pokračováno i mezi lety 2004- 2010. V současnosti se Gala může řadit k nejlepším výrobcům volejbalových míčů. Její sortiment ale také obsahuje celou škálu dalších sportovních míčů a potřeb pro sportovce. Mimo sportovní segment se ale zaměřuje též na výrobu šitých doplňků pro policii, záchranné složky a nosičů zahradní techniky (prezentace společnosti Gala a.s., 2011).

3.1.2. Výroba a produkty

Obecným předmětem činnosti společnosti je:

- výroba sportovních potřeb,
- výroba brašnářských, sedlářských a podobných výrobků
- nesespecializovaný velkoobchod
- maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách,
- ostatní ubytování,
- správa vlastních a pronajatých nemovitostí,
- výroba ostatních oděvů a jejich doplňků
- výroba zámků a kování.

Mezi hlavní segmenty výroby a prodeje se řadí míče, nosné systémy zahradní techniky pro firmu Stihl, boxovací pytle – Decathlon, nosné systémy pro firmu Scott a dětská nosítka.

Většina výroby je exportována do zahraničí, a to až 80%. Největším odbytištěm vyráběného zboží je Německo, Francie, Rakousko a také Rusko. Největším zákazníkem firmy je společnost STIHL. Společnost Gala a.s. je známá pro svou kvalifikovanou výrobu koženého, brašnářského zboží, ale také hlavně pro své zaměření na sportovní zboží, ve kterém vyniká především oblast výroby sportovních míčů. V současnosti je Gala a.s. jediný evropský výrobce homologovaných míčů pro volejbal té nejlepší kvality. Mimo to dodává míče pro basketbal, fotbal, házenou a nohejbal. Dalšími velice důležitými produkty, které firma vyváží

do zahraničí, jsou výrobky těžké galanterie, mezi něž se řadí: nosiče zahradní techniky, boxovací pytle, výstroj pro záchranné složky a další sportovní vybavení (Výroční zpráva za rok 2012 společnosti Gala a.s., 2013).

3.1.3. Současný způsob hodnocení podniku

Společnost Gala a.s. je akciovou společností, jejíž akcie nejsou obchodovatelné na burze. Společnost má ze zákona povinnost zveřejňovat každý rok svoji výroční zprávu, která obsahuje i účetní závěrku. V podniku je výkonnost měřena zejména pomocí finančních ukazatelů. Ukazatele jsou především získávány z finančních výkazů, jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát a z výkazu cash-flow. A některé z nich jsou sledovány v měsíčních či ročních intervalech a jsou porovnávány s výsledky v minulém období. Mezi nejsledovanější ukazatele patří EBIDTA, tržby, rentabilita, přidaná hodnota na zaměstnance a zásoby.

Dalšími finančními ukazateli, které společnost sleduje, jsou např.:

- ukazatele aktivity,
- doba obratu pohledávek,
- průměrná dosahovaná marže,
- rentabilita vlastního kapitálu a tržeb,
- ukazatel likvidity,
- zadluženost,
- stav pohledávek,
- tržby na zákazníka.

Podnik, ale také sleduje i několik nefinančních ukazatelů:

- průměrný počet zaměstnanců,
- stav zásob,
- rozpracovanost výroby.

Gala a.s. má nastaveny i určité limity, a pokud je jejich překročení zjištěno, tak jsou dané záležitosti ihned řešeny. Tyto limity jsou nastaveny pro pohledávky, závazky, zásoby a úvěry. Jejich vyšší hodnoty jsou pod dohledem finančního ředitele.

Z výše uvedených ukazatelů je patrné, že společnost a její přístup k měření výkonnosti je zaměřen spíše na využívání finančních ukazatelů, které jsou porovnávány s jejich minulými

hodnotami a také s naplánovaným vývojem do budoucnosti. Tímto způsobem je následně vyhodnocována výkonnost podniku. Důležitým faktorem je také samozřejmě zohlednění celkové situace na trhu a její vývoj. Přehled finančních ukazatelů a jejich hodnoty za minulé tři roky je zobrazen v kapitole 3.2.1. Finanční perspektiva.

3.1.4. Objasnění vize a strategie podniku Gala a.s.

Základní vize společnosti je definována větou: „Společnost buduje cílevědomě dobré jméno značky GALA na tuzemském, ale zejména na evropském trhu, jako ryze sportovní českou značku s cílem dosáhnout úzké vazby mezi značkou, konkrétními výrobky a image: Gala- sport- výrobek- kvalita- dobrá cena- vstřícnost- přátelství- spokojenost.“

Tento pohled na svůj podnik podporuje také vymezenou strategií, která je nastíněna až do roku 2020 a říká: „Jsme podnik, který se bude během následujícího strategického období snažit dosáhnout vyváženého diverzifikovaného výrobního programu, za využití firemního know-how, který by zajistil konkurenceschopnost podniku na trhu a který by generoval přiměřený zisk.“

Základnou pro plnění této podoby vize a strategie má být ve společnosti především udržení si konkurenceschopnosti v oblasti míčů a těžké galanterie. Největší pozornost by měla být ve všech rozhodnutích věnována cílovému zákazníkovi, který má být pro společnost Gala a.s. tou nejdůležitější osobou. Cíle, které by měly být splněny v ekonomické oblasti, jsou zvýšení rentability společnosti minimálně o 5%, snížení úvěrové zatíženosti a vytvoření takových podmínek, které by ročně vedly ke zvyšování obrátu v tuzemsku a zahraničí. Další prioritou je také posilování vlastního vývoje výrobků a s tím zároveň modernizovat výrobní základnu ve společnosti. Neméně důležitou oblastí je zvyšování kvalifikace zaměstnanců, tak aby svojí prací přispívali k dosažení vytyčených cílů.

- **Pozice podniku vzhledem ke konkurenci**

Společnost Gala a.s. se zaměřuje především na evropský trh, ale střet s globální konkurencí je nevyhnutelný. V oblasti výroby a prodeje míčů je situace poměrně složitá. Celkově se výroby sportovního zboží přesouvají do destinací jako je Čína, Tchaj Wan nebo Pákistán, kde je levná pracovní síla. Z toho plyne konkurence, která se prosazuje hlavně za pomoci nízkých cen, jako jsou třeba Mikasa, Molten nebo Tachikara. Obranou společnosti v tomto směru jsou kvalita, marketingová ochrana trhů, přizpůsobování se trendům a koncepční clienting u svých zákazníků.

V oblasti šité výroby lze uvažovat v celosvětovém měřítku z toho důvodu, že šitých produktů pod značkou Gala je minimum a nejdůležitější část produkce je vytvářena pro jiné firmy a pod cizí značkou. V tomto ohledu lze uvažovat konkurenci z celého světa, kam by se výroba tohoto zaměření mohla přesunout. Lze odvodit, že roli mohou hrát nižší výrobní náklady, doprava, kvalita, vzájemné vztahy a další faktory.

- **Důležití zákazníci**

Nejdůležitějším zákazníkem je pro společnost firma Stihl, pro kterou jsou vyráběny nosné systémy pro zahradní techniku. Byla zde realizována nová tříletá dodavatelská smlouva, která má trvat do konce dubna 2014. Dalším strategickým zákazníkem je firma Decathlon, pro kterou jsou vyráběny boxovací pytle značky Dymos. V roce 2012 dosáhl počet vyrobených kusů čísla 72 000. Zákazníci v oblasti sportovních míčů jsou především volejbalové federace různých zemí, mezi nejlepší destinace se řadí především Řecko, Turecko a Rusko. Mezi velké zákazníky také patří firma Scott se sídlem v Anglii, pro kterou jsou vyráběny nosné systémy. Posledním důležitým zákazníkem je rakouský partner s obchodní značkou EMEI BABY, kam jsou dodávána dětská nosítka.

- **Strategičtí dodavatelé**

V současné době má Gala a.s. asi 250 dodavatelů z celého světa. Tito dodavatele jsou smluvní a poskytují podniku veškeré materiály na potřebnou výrobu. Všechny tyto subjekty, se kterými společnost spolupracuje, musí mít k dodávkám příslušné atestace a certifikáty, jen takto může Gala a.s. ručit za kvalitní výrobky. Většinu partnerů si podnik vybírá na základě předem stanoveného procesu hodnocení dodavatelů, kde mezi klíčové parametry patří cena, dodržování termínu dodávek, servis, certifikace, kvalita materiálu a zboží a vliv na životní prostředí. Ale jsou i případy, kdy je podnik nucen odebírat produkty od dodavatelů, které požadují velcí zákazníci.

3.2. Identifikace základních perspektiv metody BSC

Pro správnou aplikaci metody BSC je důležitým krokem vymezení vhodných cílů a jejich měřítek. K tomuto je ale nejdříve nutný popis jednotlivých perspektiv v daném podniku. Jedná se o perspektivy finanční, zákaznickou, interních procesů a o perspektivu učení se a růstu. Tento proces poslouží i k tomu, aby si společnost dokázala rozčlenit všechny své podnikové aktivity mezi tyto čtyři oblasti, a mohla tak i snáze pochopit jejich

provázanost. Tento krok může také podniku pomoci rozeznat své slabší a silnější stránky, kterých si do této doby nebyl vědom.

3.2.1. Finanční perspektiva

Finanční stránka podniku a s ní související jednotlivé hodnoty ukazatelů a dat se odvíjí od toho, v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází. Gala a.s. je společností ve fázi udržení, kdy se snaží o stabilizaci nebo zvýšení svého tržního podílu. Typické je také zefektivnění chodu podniku a zlepšování procesů. Podnik se zasazuje o investice s vyšší návratností vloženého kapitálu.

Finanční cíle, které jsou pro podnik do budoucna směrodatné, se týkají zejména udržení konkurenceschopnosti a tvorby k tomu přiměřenému zisku. Společnost by ráda zvýšila svůj obrát a rentabilitu a naopak snížila svůj provozní úvěr. Toho chce dosáhnout např. diverzifikovaným výrobním programem, produkcí výrobků s vyšší přidanou hodnotou ale i modernizací technologií.

Situace společnosti v minulých letech negativně poznamenalo období hospodářské krize na světových trzích. A nejenom že Gala a.s. toto složité období překonala, ale dokonce se jí podařilo přizpůsobit se těmto podmínkám. V roce 2009 byly zavedeny razantní úsporná opatření, jejichž efekt přetrvával a v roce 2010 byly zaznamenány nejlepší obchodní a ekonomické výsledky za posledních 10 let. Tržby byly ve výši 218 miliónů korun a zisk před zdaněním se pohyboval kolem 4 miliónů korun. Rok 2011 byl pro podnik ve znamení investic do vlastního rozvoje. Byly prováděny inovace výrobků, investice do nových strojů, modernizace areálu a celková rekonstrukce skladu hotových výrobků. A i přes zvyšování cen materiálových vstupů vykazala společnost tržby ve výši 205 miliónů korun a hospodářský výsledek měl hodnotu 888 tisíc korun. Úspěšný byl i rok 2012, kdy společnost obnovovala strojní vybavení a prováděla stavební akce ve svém areálu, které zlepšují pracovní prostředí a vzhled budov, což přispívá k lepší image podniku. Obchodní a ekonomické výsledky byly také uspokojivé. Tržby ve výši 204 miliónů korun a EBITDA 9,1 miliónů korun předčily očekávání společnosti.

Za pomoci dat z účetních výkazů společnosti Gala a.s. (viz Přílohy č. 2 a č. 3) je zhodnocena finanční situace firmy. Tyto data jsou čerpána z výročních zpráv společnosti, a to za roky 2010, 2011 a 2012. K nastínění finanční perspektivy podniku bylo použito:

- a) absolutních ukazatelů,
- b) poměrových ukazatelů.

Ad a) Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele, jejich vývoj a hodnoty jsou zachyceny v Tab. 3.1. Tyto ukazatele jsou zjišťovány z účetních výkazů dané společnosti. Data společnosti Gala a.s. jsou uváděna v rozmezí roků 2010 až 2012.

Tab. 3.1 Základní absolutní ukazatele Gala a.s. v letech 2010 až 2012

Název ukazatele	2010	2011	2012
Tržby z prodeje zboží, výrobků a služeb (v tis. Kč)	218 080	204 525	204 140
Zisk před zdaněním, úroky a odpisy / EBITDA (v tis. Kč)	10 915	8 056	9 154
Provozní výsledek hospodaření / Zisk před zdaněním a úroky (v tis. Kč)	-2 984	4 516	1 151
Výsledek hospodaření za účetní období / Čistý zisk / EAT (v tis. Kč)	2 158	539	966
Celková aktiva (v tis. Kč)	135 045	122 970	127 244
Přidaná hodnota (v tis. Kč)	72 600	75 955	76 041
Osobní náklady (v tis. Kč)	66 118	68 124	66 118
Cizí zdroje (v tis. Kč)	84 475	75 483	78 687

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti Gala a.s.

Tržby společnosti Gala a.s. byly nejvyšší v roce 2010, potom následoval pokles, který se zastavil na hranici kolem 204 mil. Kč a v dalším roce byl objem tržeb skoro podobný. K tomu se vztahují i ukazatele EBITDA, kterým měl podobný vývoj jako tržby. Jen v roce 2012 byl zisk před zdaněním, úroky a odpisy vyšší než v roce předešlém, a to i při nižších tržbách. Provozní výsledek hospodaření byl nejnižší v roce 2010, ale následující roky byl jeho vývoj pozitivnější. U těchto ukazatelů je vhodný postupný růst, nicméně vývoj byl téměř opačný. Avšak při pohledu na výsledek hospodaření za všechna tři účetní období lze pozorovat dobré finanční výsledky. Za všechny tři roky firma dosáhla zisku, který byl nejvyšší v roce 2010, a to z důvodu razantních úsporných opatření.

Celková aktiva podniku byla nejvyšší v roce 2010, poté následovalo jejich snížení a v roce 2012 jejich mírný růst. Přidaná hodnota se pohybovala ve všech třech letech na podobné úrovni. Stejně tomu bylo i v oblasti osobních nákladů, kde částka kulminovala na hodnotě 67 000 tis. Kč. Vývoj položky cizích zdrojů byl nejvyšší v roce 2010 a v následujících letech klesl na průměrnou úroveň 77 085 tis. Kč.

Ad b) Poměrové ukazatele

Hodnoty a vývoj poměrových ukazatelů v letech 2010, 2011 a 2012 zobrazují Tab. 3.2 - 3.5. Tyto ukazatele jsou samostatně vypočteny (viz Příloha č. 5) a samostatně okomentovány.

- **Ukazatele rentability**

Hodnoty rentability podniku Gala a.s. byly zaznamenány v Tab. 3.2 a to pro roky 2010 až 2012.

Tab. 3.2 Ukazatele rentability Gala a.s. v letech 2010 až 2012

Ukazatele rentability	2010	2011	2012
ROA - rentabilita celkového vloženého kapitálu před zdaněním – (nezdaněná verze, EBIT)	4,3%	2,17%	2,2%
ROE - rentabilita vlastního kapitálu	4,44%	1,11%	2,02%
ROS - rentabilita tržeb (zisk/ tržby)	0,98%	0,26%	0,47%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti Gala a.s.

Rentabilita celkových aktiv (ROA) popisuje poměr mezi ziskem společnosti a jejími aktivy. Čím je tento ukazatel vyšší, tím je situace podniku lepší. Nejlepší hodnoty společnost Gala a.s. dosahovala v roce 2010 a v dalších dvou letech mírně klesla, a tak 1 koruna aktiv generovala zisk asi 2,2 haléře. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je podobným ukazatelem a popisuje ziskovost vlastního kapitálu. Pro vlastníky je důležitým zejména pro to, že pomocí něho zjišťují, jaký zisk jim generují jejich investice. Hodnoty jsou zde kladné, což lze považovat za dobré znamení, jejich vývoj je podobný vývoji ROA. Ukazatel rentability tržeb (ROS) popisuje vztah čistého zisku k tržbám. Je důležitý i z toho pohledu, že ukazuje, jakou hodnotu podnik přidává ke své produkci. Tento ukazatel je v podniku kladný, nicméně dosahuje velmi nízkých hodnot, což nasvědčuje tomu, že podnik drží své marže na nízkých úrovních.

- **Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity popisují vývoj situace ve společnosti Gala a.s. v období 2010 až 2012. V Tab. 3.3 jsou ukazatele vyjádřeny jak ve finančních ukazatelích, tak i v počtu dní.

Tab. 3.3 Ukazatele aktivity Gala a.s. v letech 2010 až 2012

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012
Obrat aktiv	1,61	1,66	1,59
Doba obratu aktiv (dny)	223,6	216,9	226,4
Obrat zásob	6,32	5,77	5,47
Doba obratu zásob (dny)	57	62,4	65,8
Obrat pohledávek	3,89	6,75	6,7
Doba obratu pohledávek (dny)	57	62,4	56,8
Obrat závazků	4,44	7,36	5,54
Doba obratu závazků (dny)	81,1	48,9	65

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti Gala a.s.

Celkový obrat aktiv o podniku vypovídá, kolikrát za rok se u něj obrátila jeho aktiva. Společnost Gala a.s. má hodnoty toho ukazatele velmi vyrovnané, kolem 1,6 za všechna tři sledovaná období. To svědčí o vhodné majetkové vybavenosti a jejím efektivním využívání, hodnota totiž překračuje 1, což je minimální doporučená hranice. Obrat zásob jako ukazatel intenzity využití zásob v této firmě ukazuje také poměrně dobré výsledky, z nichž byl nejlepší rok 2010, kdy doba obratu zásob činila 57 dnů.

Obrat pohledávek je u této společnosti poměrně vysoký, což svědčí o tom, že podnik je méně schopný v oblasti hospodaření s dobou inkasa. Pokud by se délka intervalu od prodeje zboží do obdržení platby od zákazníka nadále prodlužovala (což lze částečně pozorovat mezi roky 2010 a 2011), znamenalo by to vyšší spotřebu úvěrů a tím i vyšší náklady. Ukazatel obratu závazků by měl u společností dosahovat alespoň hodnoty ukazatele obratu pohledávek. Jak je možno vidět, Gala a.s. tento předpoklad splňuje jak v letech 2010, tak v roce 2012. V roce 2011 tomu bylo naopak a v takovémto případě to může mít negativní vliv na likviditu podniku.

- **Ukazatele zadluženosti**

V následující Tab. 3.4 jsou zaznamenány tři druhy výsledků, které popisují skutečnosti v oblasti zadluženosti podniku. Data byla čerpána z období v letech 2010 až 2012.

Tab. 3.4 Ukazatele zadluženosti Gala a.s. v letech 2010 až 2012

Zadluženost podniku Gala a.s.	2010	2011	2012
Celková zadluženost	64,03%	31,38%	61,36%
Dluh na vlastní kapitál – míra zadluženosti	1,78	1,66	1,65
Úrokové krytí	3,28	1,5	1,68

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti Gala a.s.

Společnost Gala a.s. a její celková zadluženost se pohybovala v roce 2010 a 2012 nad hodnotou 60%, kdy doporučovaná hodnota je v rozmezí 30% a 60%. Celková zadluženost v roce 2011 byla v normě. Dalším významným ukazatelem je míra zadluženosti, která poměřuje cizí a vlastní kapitál, který je důležitý při žádosti podniku o nový úvěr v bance. Jak lze vidět, je tento ukazatel velice vysoký, což je pro společnost rizikové, nicméně má snižující se tendenci. Vhodné je, aby cizí zdroje nepřekročily jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění, což Gala a.s. nedodrжуje. Průměrná hodnota ukazatele činí 1,69, což je vysoké číslo, které má však pomalou klesající tendenci. Úrokové krytí, které charakterizuje schopnost podniku Gala a.s. splácet úroky, se taktéž nepohybuje v ideálních hodnotách. Společnost sice tvoří zisk (hodnoty nad 1), který je sice dostatečný pro splácení úroků věřitelů, ale na další strany jako je stát nebo vlastník už z čistého zisku nic nezbyvá. Podnik dosáhl nejlepšího úrokového krytí v roce 2010 a další roky ještě klesal, až na úroveň 1,5 a 1,6, což je hluboko pod doporučenou hranici ve výši 5 tohoto ukazatele.

- **Ukazatele likvidity**

Pro výpočet ukazatelů likvidity byly použity údaje z finančních výkazů společnosti a to v letech 2010 až 2012. Výsledky jsou zaznamenány v Tab. 3.5.

Tab. 3.5 Ukazatele likvidity Gala a.s. v letech 2010 až 2012

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,27	1,4	1,38
Pohotová likvidita	0,8	0,69	0,56
Okamžitá (hotovostní) likvidita	0,04	0,16	0,15
Čistý pracovní kapitál – ČPK (tis. Kč)	49 225	57 257	52 200
Podíl ČPK na oběžných aktivech	52,6%	72,2%	64,2%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv společnosti Gala a.s.

To, jak je společnost Gala a.s. schopna hradit své závazky, vyjadřují 3 druhy stupně likvidity. Běžná likvidita, která udává, kolikrát jsou krátkodobé cizí zdroje podniku pokryty oběžnými aktivy, je poměrně stabilní a pohybuje se na průměrné úrovni 1,35. Nicméně

doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1,5 až 2,5, což společnost v posledních třech letech nesplnila, takže už lze hovořit o jisté rizikovosti likvidity. Ukazatel pohotové likvidity by měl optimálně nabývat hodnot 1 – 1,5. Do tohoto rozmezí se podnik také nedostává, a v takovém případě musí spoléhat na případný prodej svých zásob. Podobná je realita, i co se týče okamžité likvidity, kde je vhodné rozmezí od 0,2 po 0,5 a Gala a.s. dosahuje hodnot pod touto hranicí ve všech třech letech. Avšak v tomto případě jsou nižší hodnoty žádané. Vyšší hodnoty by znamenaly neefektivní využívání finančních prostředků.

Podíl ČPK na oběžných aktivech charakterizuje společnost Gala a.s. z pohledu krátkodobé finanční stability. Tento podíl by měl optimálně dosahovat 30% až 50%, nicméně v podniku byl za všechny tři předchozí roky vyšší jak 50%. V roce 2011 dokonce 72,2%, což může svědčit o držení velkých objemů oběžných aktiv. Tento jev může být pozitivní do určité výše držení těchto prostředků, avšak od určitého bodu už může být ne hospodárný.

Pro zhodnocení celkové finanční situace společnosti Gala a.s. byl také proveden Rychlý Kralickův test pro poslední rok 2012. Tento systém hodnocení nastínil, jak si podnik vede v oblasti výnosů, finanční stability a celkového finančního zdraví. V hodnocení výnosové situace firma se firma zařadila do šedé zóny, což není ani pozitivní, ale ani negativní. Po stránce finanční stability obdržela Gala a.s. hodnocení bankrotní situace. Tento výsledek je už horší, ale v celkovém hodnocení podniku vyšlo zařazení do šedé zóny. To znamená, že společnost si v určitých aspektech vede poměrně dobře, ale jsou oblasti, kde je nutné zlepšení. Výpočet Rychlého Kralického testu je uveden v Příloze č. 6.

3.2.2. Zákaznická perspektiva

Společnost Gala a.s. má celkem kolem 500 zákazníků. A tím, že je spíše zaměřena na export (až 90% produkce) do zahraničí, pochází její zákazníci spíše z ciziny. V cizích zemích má asi kolem 380 zákazníků z toho je 20 významných. Na tuzemském trhu obsluhuje asi 120 subjektů a z toho je 15 důležitých.

Segmentace zákazníků, kterou v podstatě tvoří nejvýznamnější zákazníci, je následující:

- Stihl - německý zákazník, výroba nosičů zahradní techniky,
- Decathlon – francouzský zákazník, výroba boxovacích pytlů,
- Scott – výroba nosných systémů a záchranářské techniky s prodejem v USA
- EMEI BABY – rakouský zákazník, dětská nosítka,
- oblast míčů – zákazníci v České republice, na Slovensku, v Řecku, Turecku, Rusku, Německu, Belgii, a další, všechny typy balonů a sportovního vybavení.

Společnost Gala a.s. je velmi aktivní ve vyhledávání nových zákazníků. Účastní se různých sportovních veletrhů (např. ISPO – největší veletrh v Německu), osobně kontaktuje potenciální zákazníky, zástupci firmy jezdí na akviziční cesty a firma se také přihlašuje do vypsaných tendrů. Specifikem v oblasti prodeje míčů je pronikání na trhy skrze sportovní asociace a ligy v různých zemích. Gala a.s. poskytuje těmto organizacím příspěvky a sponzoring (který může dosahovat výše 3% obratu společnosti), čímž si otvírá nové trhy. Jen minimum současných zákazníků si společnost vyhledalo samostatně. Společnost musí sama vyvíjet aktivitu v nabízení produktů či výrobních kapacit.

Ve své výrobě se snaží být vzhledem k zákazníkům velmi vstřícná. Její nynější program se specializuje především na různé druhy nosičů, těžkou galanterii, balony, ale také i různé druhy armádní výbavy. Avšak, pokud je to od zákazníka vyžadováno, může být velmi flexibilní v oblasti sestavování nových výrobních linek, systému řešení produktů, inovací ale také např. pružných systémech výroby.

a) Hybné síly u zákazníků

Každý zákazník může mít u firem, se kterými obchoduje, svůj vlastní systém hodnocení preferovaných faktorů. Obecně, po konzultaci se zástupci firmy, lze prohlásit, že zákazníci si při nákupu u společnost Gala a.s. váží nejvíce těchto aspektů:

- pružnost,
- samostatný vývoj výrobků na přání zákazníka,
- kvalita,
- cena,
- osobní vztahy.

Konkrétně faktor pružnosti je u společnosti určen schopností dodávat teoreticky rychleji (na relativní vzdálenosti), než např. různé asijské země, kde může být úspora doby téměř poloviční. Samostatný vývoj výrobků je možný také z toho důvodu, že firma intenzivně spolupracuje se zákazníky a reaguje na jejich přání a návrhy. Z čehož také plyne dobrá kvalita za ceny nižší, než ve východních zemích. Osobní vztahy jsou na bázi partnerství, kde se dvakrát ročně pořádají setkání s nejlepšími zákazníky. S méně významnými probíhá setkávání jednou ročně a ostatními je udržován kontakt pouze za pomoci elektronické komunikace.

b) Spokojenost zákazníků

Budoucí spolupráce se zákazníky závisí především na jejich spokojenosti s prací společnosti. V Gala a.s. existují v zásadě dva způsoby zjišťování či kontroly spokojenosti zákazníků. V tom prvním případě, a platí to především u hlavních obchodních partnerů, podléhá podnik pravidelným auditům, které jsou tvořeny na zakázku právě těmito zákazníky. Tímto způsobem si daný subjekt hodnotí firmu ve všech oblastech, které potřebuje. Společnosti se potom dostane hodnocení v podobě udělené známky a případných návrhů na zlepšení. Obvyklé jsou také osobní návštěvy strategických zákazníků přímo v podniku, kde mají možnost vidět areál, výrobní linku, zaměstnance, atd.

Druhým způsobem hodnocení spokojenosti zákazníků je provádění dotazníkového šetření. Tento proces je uplatňován jednou ročně na středně významné zákazníky, a to jak na poli exportu, tak i na tuzemském trhu.

Gala a.s. umožnila prezentaci výsledků takového šetření za rok 2012 s tím, že jednotliví zákazníci museli být nahrazeni zástupnými písmeny. Průzkum byl rozdělen na zákazníky v zahraničí – tedy export a zákazníky v České republice a na Slovensku. Obecným cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zákazníci spokojeni se společností Gala a.s., proto otázky směřovaly do oblastí hodnocení komunikace, služeb, ceny, kvality a flexibility. Dalšími otázkami byla zjišťována např. zpětná vazba a její rychlost, plnění časového harmonogramu, hodnocení přístupu pracovníků k řešení a odstraňování funkčních nedostatků výrobků, ale i otázka, jak byli zákazníci spokojeni se záručními službami. Nakonec nechyběla ani otázka na celkovou spokojenost zákazníků se společností.

Dotazování probíhalo prostřednictvím elektronické komunikace v podobě přiloženého dotazníku. Celkově bylo partnerům společnosti položeno 11 otázek. V oblasti exportu odpovídalo celkem 7 zákazníků a na tuzemském a slovenském trhu odpovídalo celkem 11

zákazníků. Jednalo se o firmy, které jsou pro Gala a.s. středně významnými partnery a zastoupeni byli především zákazníci, kteří odebírají různé druhy míčů a sportovního vybavení.

- **Hodnocení zjištěných výsledků**

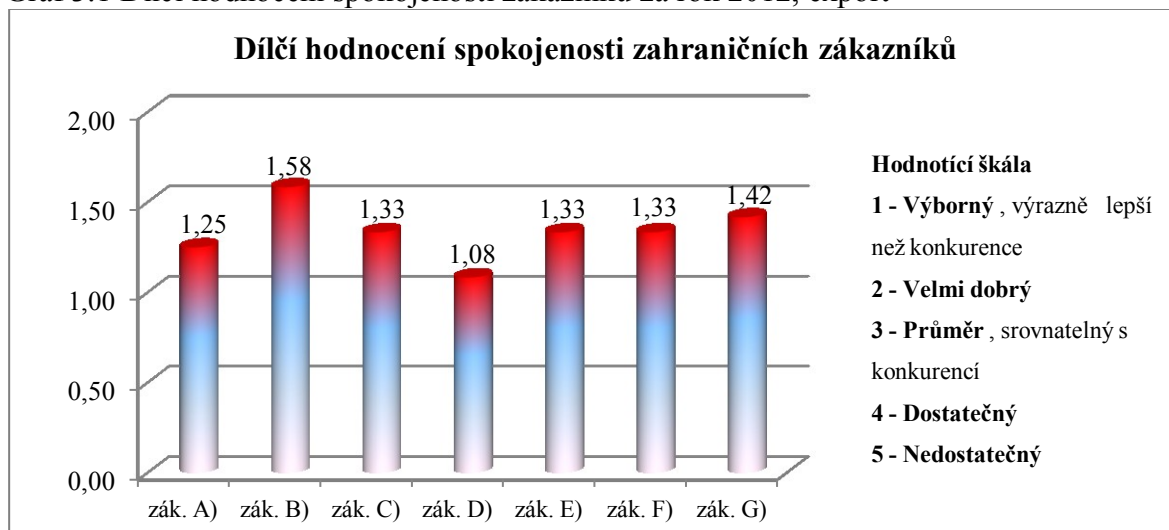
K vyhodnocení zjištěných skutečností by stačilo absolutních vyjádření z toho důvodu, že počet dotazovaných zákazníků je nízký, ale byly provedeny i výpočty relativních četností, pro ještě snadnější interpretaci. Zpracování dotazníkového průzkum zákazníků je součástí Přílohy č. 7.

Společnost dotazováním u zahraničních zákazníků přišla na to, že komunikace při realizaci zakázky je naprosto výborná pro 86% zákazníků, 14% ji hodnotí jako velmi dobrou. Hodnocení kompletnosti služeb je pro 71% dotázaných výborné a výrazně lepší než u konkurence, pro 29% velmi dobrá. Zpětná vazba zaměstnanců společnosti vůči zákazníkovi je 100% hodnocena jako výborná. Časový harmonogram realizace a dodání zakázek byl také hodnocen kladně, 57% odpovědělo, že je výborný, a zbylých 43% ho považuje za velmi dobrý. Při hodnocení otázky, jestli technické provedení výrobku odpovídá specifikaci a přání zákazníka, už Gala a.s. nedosáhla nejlepšího hodnocení, pouze 29% ji v tomto ohledu hodnotí výborně a zbylých 71% hodnotilo velmi dobře. Kvalita a provedení výrobků bylo hodnoceno převážně výborně a to 71%, zbytek 21% velmi dobře.

U otázky, zda cena výrobků a služeb odpovídá kvalitě, bylo hodnocení zákazníků relativně nižší, pouze 14% odpovědělo, že je stav výborný – lepší než u konkurence, ale celých 86% uvedlo, že je “jen” velmi dobrý. Při hodnocení zaměstnanců a jejich přístupu k odstraňování funkčních či kvalitativních nedostatků byly odpovědi téměř vyrovnané, 57% uvedlo stav výborný a 43% velmi dobrý. Při hodnocení toho, jak je společnost flexibilní při řešení vzniklých problémů a závad, ohodnotilo 29% zákazníků společnost výborně, ale 71% “jen” velmi dobře. V odpovědích na poslední dvě otázky týkající se záručních služeb a celkového hodnocení společnosti se zákazníci 100% shodli na výborném stavu.

Výsledky shrnující spokojenost jednotlivých zákazníků popisuje Graf 3.1. Ten naznačuje výborný až velmi dobrý stav uspokojení potřeb dílčích zákazníků, hodnoty se pohybují od 1,08 po 1,58 (1 - nejlepší, 5 - nejhorší). Hodnocení zákazníků v zahraničí vychází pro společnost Gala a.s. jednoznačně pozitivně. Průměrná dosažená známka u zákazníka činí 1,33, což je výborné hodnocení.

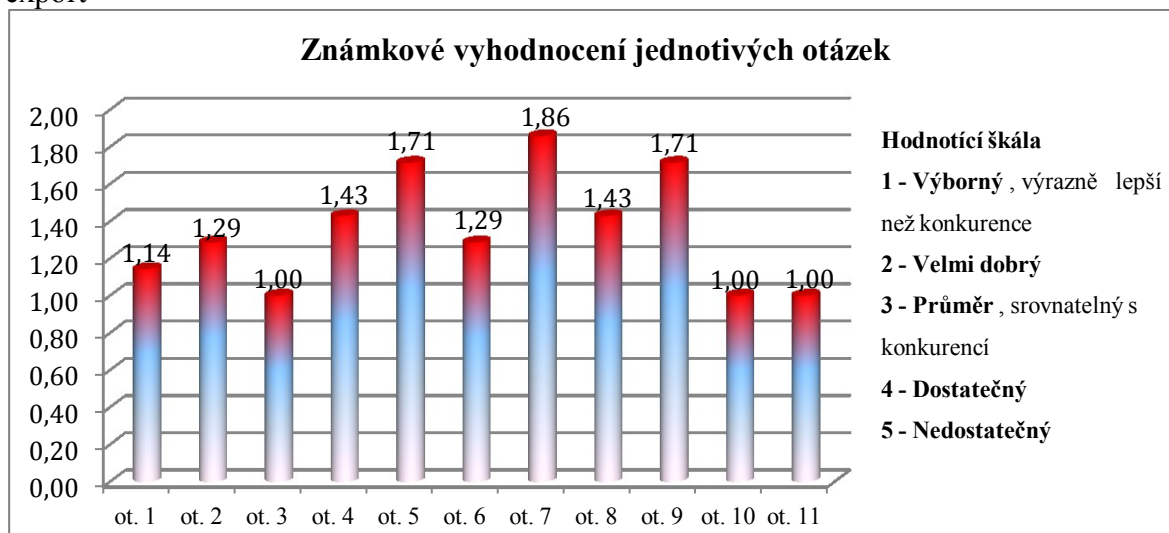
Graf 3.1 Dílčí hodnocení spokojenosti zákazníků za rok 2012, export



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů podniku

Celkové výsledky vztahené k známkování jednotlivých otázek zachycuje Graf 3.2. Hodnocení dílčích oblastí v podniku dopadlo podobně dobře, průměrná hodnota známky byla 1,35, což se blíží známce výborně (škála: 1 - nejlepší, 5 - nejhorší). Avšak u otázek č. 5, 7 a 9, které se týkají technického provedení, ceny ve vztahu ke kvalitě a flexibility při řešení problémů a vad, nebyly odpovědi na stav výborné. Tento malý a nepatrný rozdíl může upozornit na vznikající problémy.

Graf 3.2 Známkové vyhodnocení jednotlivých otázek spokojenosti zákazníků za rok 2012, export

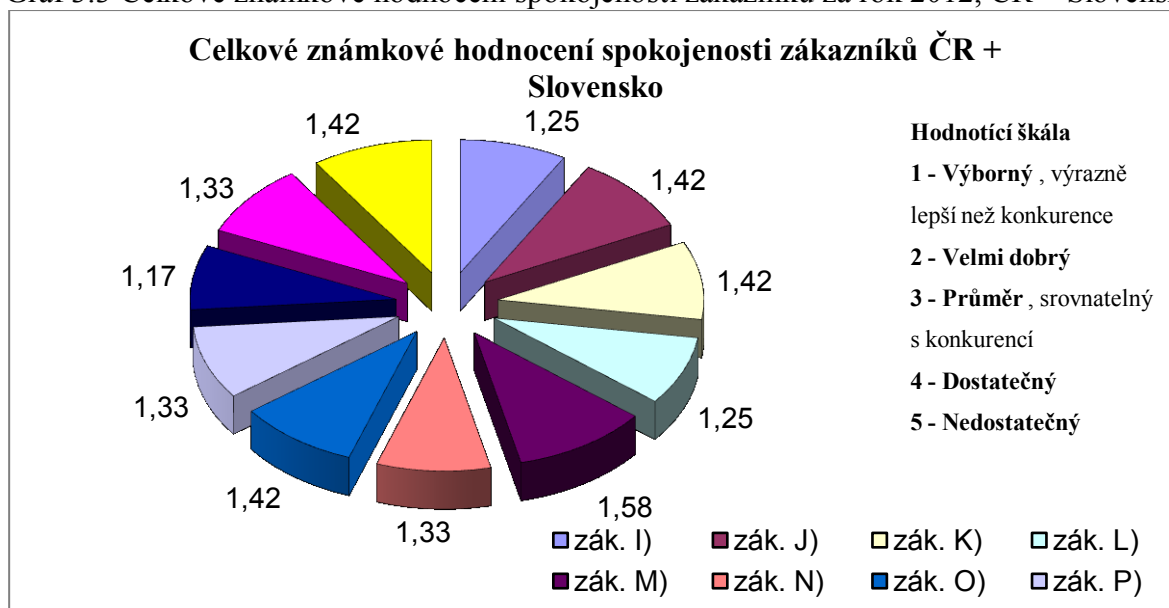


Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů podniku

U zákazníků na tuzemském a slovenském trhu bylo společností poskytnuto pouze konečné vyhodnocení spokojenosti zákazníků za rok 2012, jak ukazuje Graf č. 3.3. Toto hodnocení je pro společnost Gala spíše pozitivní. Průměrné známkové hodnocení

jednotlivých zákazníků se pohybuje v průměru 1,36, což se spíše přiklání k výbornému stavu hodnocených kritérií.

Graf 3.3 Celkové známkové hodnocení spokojenosti zákazníků za rok 2012, ČR + Slovensko



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů podniku

3.2.3. Perspektiva interních podnikových procesů

Tato perspektiva a procesy podniku v ní zahrnuté mají důležitý dopad na kvalitu, náklady, čas a také na celkovou efektivitu dosahování cílů. Tato třetí perspektiva přispívá k dosahování lepších výsledků v předešlých perspektivách zákaznické a finanční. Pod pojmem proces lze rozumět jistý řetězec činností, které na sebe vzájemně navazují. Snahou by v tomto ohledu mělo být zlepšování daných procesů, nalézání nových možností a postupů.

Interní procesy podniku lze rozdělit do tří hlavních skupin. Je to inovační proces, provozní proces a jako poslední je poprodejní servis. Tohle uskupení je možno pojmenovat také jako hodnotový řetězec. Inovační proces reaguje na požadavky zákazníka nebo už přímo objednávku, což je provozním podnětem pro podnik. Jako další následuje provozní proces, což je pro společnost Gala a.s. jakožto výrobní firmu zásadní krok. Zde dochází k výrobě, kontrole, skladování a expedici. Konečnou fází je poprodejní servis, kde jsou např. řešeny záruční služby a poprodejní monitoring. V závěru tohoto řetězce by mělo dojít k uspokojení potřeb odběratele.

Je nutné zmínit, že společnost Gala a.s. v současné době soustřeďuje především na výrobu produktů šité výroby, nosných systémů zahraniční techniky, boxovacích pytlů, míčů a nosítek. Avšak konkrétně u produkce míčů (vyjma balonů na volejbal a medicínbalů) není

objem výroby stejný jako jejich prodej pod značkou Gala, jež jej převyšuje. I tak tvoří tento segment jen asi 12% tržeb společnosti. Z toho plyne značné přizpůsobení výroby větším zákazníkům a jiným druhům výrobků.

a) Inovační proces

Inovační proces reaguje na vývoj na trhu, a to především na přání zákazníků, sledování novinek ve světě a u konkurence, ale podněty pochází také z vývojového střediska společnosti Gala a.s.

V tomto procesu se podnik zaměřuje zejména na inovace jednotlivých výrobků, inovace užitečných vlastností (technické vlastnosti) a modernizaci výrobních procesů. Až 80% pozornosti v tomto ohledu věnuje svému největšímu zákazníkovi Stihl, pro kterého je vedena vývojová dílna a prototypová dílna (tzv. modelárna).

Rozhodování o inovacích spadá pod různé druhy komisí, které řídí sám generální ředitel. Návrhy těmto komisím jsou předkládány vývojovým oddělením. Mezi tyto návrhy může např. spadat použití nových materiálů, inovace v technologickém postupu výroby, ale také rekonstrukce objektů, modernizace budov, parkové úpravy, nákupy nových šicích strojů, modernizace linky, oblast životního prostředí a další.

Cyklus inovací je nepřetržitý, vývojové úkoly probíhají neustále. A jakmile je jeden vývoj ukončen, je nabídnut zákazníkům a vzápětí následuje další vývoj. Délka vývojového cyklu je značně individuální, může trvat 14 dní, ale také třeba 3 roky. To z části závisí na vývoji trhu a přání zákazníků. Oddělení vývoje má na starost jednotlivé vývojové úkoly, kterých je v současné době 25 a většina z nich se týká inovací výrobků. Je nutné dodat, že ve společnosti Gala a.s. mají všechny inovace stejnou důležitost, a vývojové úkoly proto běží souběžně.

Mezi současné snahy o inovace se řadí modernizace výroby míčů z hlediska ekologické šetrnosti, tvorba nových vzorů pro nosiče zahradní techniky a modernizace výrobní linky pro těžkou galanterii.

b) Provozní proces

Provozní proces je pro společnost nejdůležitější v oblastech výroby nosičů zahradní techniky, boxovacích pytlů, míčů a až následně výroba nosných zařízení a nosítek. Všechny

tyto procesy běží neustále v obou výrobních provozovnách, z toho ta v Rýmařově se soustřeďuje pouze na zakázky od firmy Stihl.

Provozní proces začíná písemným přijetím objednávky od zákazníka, před čímž je nutné zjistit, jestli je společnost schopná zakázku splnit (konzultace s různými odděleními v podniku). Až po tomto kroku může dojít k potvrzení zakázky. Dodávky potřebného materiálu jsou zajišťovány za pomoci 250 dodavatelů z celého světa. K dopravování se používají různé prostředky, mezi kterými jsou zastoupeny: doprava letecká, lodní, kamionová, za pomoci kontejnerů, a pokud je potřeba, tak i expresní kasovní zásilky. Tito dodavatele jsou smluvní a jejich kvalita je ověřována dlouhodobou spoluprací s podnikem a nutnými atestacemi a certifikáty. Harmonogram příjmu materiálů je postaven na základě sjednaných zakázek, může být měsíční, půlroční a u některých položek i roční. Avšak v současné době podnik částečně praktikuje i metodu just-in-time, která je řešena elektronicky přes čárové kódy. Proces výroby je specifický pro každý produkt. Pro příklad je popsána výroba nosičů zahradní techniky, který je pro společnost Gala a.s. strategickým produktem.

- V manipulaci se nadělí jednotlivé materiály. Detailně identifikované se přesunou na výrobní dílnu, kde je podle technologického postupu složí. Dále na jednotlivých pracovištích následuje proces výroby dílů (popruhy, ochranné elementy, přezky, sponky). Ty se následně kompletují na šicím automatu. Hotové výrobky se kontrolují, každý díl podléhá samostatné kontrole.

Proces kontroly je rozčleněn na několik fází. Kontrola probíhá už při manipulaci materiálu, dále přes mezioperační kontrolu až k závěrečné kontrole, jež je prováděna speciálními pracovníky. Pokud je nalezen neshodný výrobek, je opraven nebo vyřazen. K vyšší účinnosti kontroly přispívá i opatření identifikačního čísla výrobku, kdy je následně možno zjistit, který zaměstnanec na něm pracoval. Zboží je nakonec zabaleno a připraví se pro expedici. Doprava zákazníkům je zabezpečena skrze kamionovou dopravu v předem domluvených termínech.

Společnost má také ošetřeno nakládání s odpady, kterému věnuje speciální pozornost a vydává o něm roční zprávu. Jedná se např. o hlášení emisí (systém ISPOP), kde jsou poplatky za znečištění ovzduší. V tomto ohledu je Gala a.s. hodnocena jako ekologická firma. Podnik také disponuje certifikátem EN ISO 14001:2004, což je systém environmentálního managementu, který se soustředí na ochranu životního prostředí. Tento certifikát je také často žádan zákaznickými společnostmi.

Svou roli v provozním procesu hraje i politika jakosti, kde se Gala a.s. zavazuje k politice ISŘ (integrovaný systém řízení). Mimo to probíhají i aktivity spojené s bezpečností a ochranou zdraví pracovníků, prevencí před haváriemi, kde jsou v tomto ohledu vypracovávány různé provozní a skladové řády. Avšak žádné jiné metody jako např. Total quality management, Kaizen nebo Six sigma, tato firma neuplatňuje.

c) Poprodejní servis

Poprodejní servis je charakterizován především dvěma oblastmi a těmi jsou reklamace a doporučení užívání výrobků. Reklamace jsou většinou řešeny přes jednotlivé dealery nebo přímo se společností. Avšak Gala a.s. má velmi intenzivní kontrolu při výrobě, takže k reklamacím téměř nedochází nebo jen ve velmi malém množství. Např. reklamace u míčů byly za rok 2012 v hodnotě 82 tis. Kč, a vzhledem k celkovým tržbám v oblasti sportovního vybavení 59 mil. Kč je to asi 0,14%. Pokud je reklamační uznána, přijímá se okamžité opatření k nápravě. V druhé oblasti jde o představování vlastností zboží, zejména dealerům a sportovním klubům, kde jsou prezentovány doporučení pro zacházení s míči a nové vlastnosti. V těchto prostředích se nové míče testují a probíhá k nim i sběr připomínek.

3.2.4. Perspektiva učení se a růstu

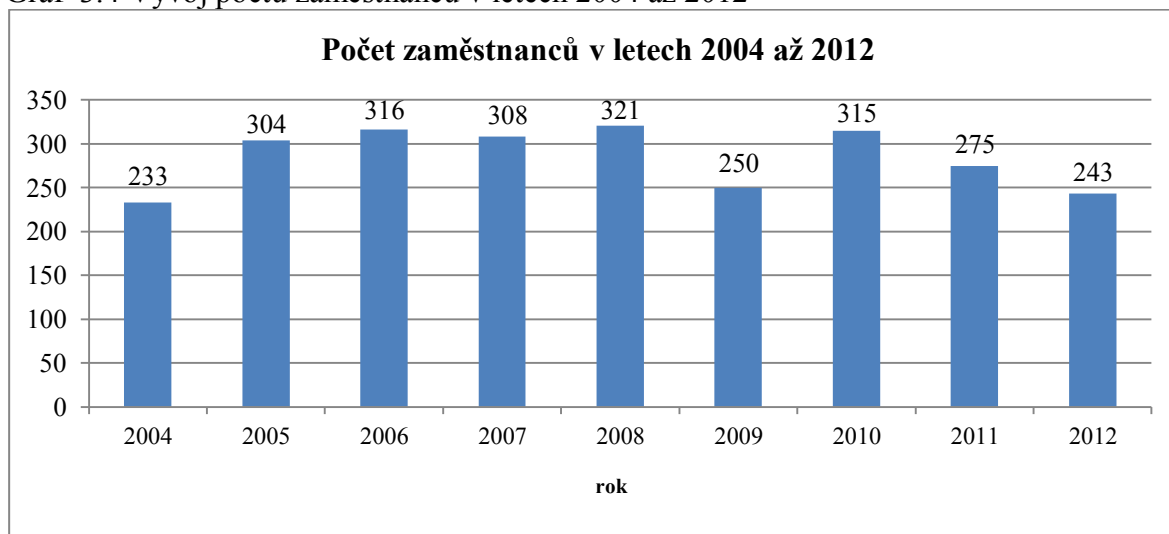
Tato poslední perspektiva se soustředí především na oblast zaměstnanců a systémů. Je důležitou součástí BSC, jelikož je základem pro všechny tři předešlé perspektivy. Podnik by se měl snažit rozvíjet své zaměstnance, a to ve všech směrech. Jestliže je ze strany zaměstnavatele podporován rozvoj znalostí a dovedností pracovníků v podobě školení, rekvalifikací a předávání potřebných informací, vede to ke znatelně lepším výsledkům v jejich práci.

Avšak i přes veškeré snahy společnosti o rozvoj pracovníků to ještě nemusí nutně znamenat jejich spokojenost na pracovišti. Uspokojení z vykonávané práce souvisí s motivací zaměstnanců, poskytování jim potřebných informací skrze informační systém, vhodným pracovním prostředím, příjemným kolektivem a možností projevit svůj názor. Jen spokojený zaměstnanec je k firmě loajální, produktivní a stálý. To všechno se následně promítá do ostatních oblastí podniku a mělo by vést k lepším výsledkům společnosti.

a) Zaměstnanci

Zaměstnaneckou strukturu ve společnosti Gala a.s. definuje několik základních skutečností. V roce 2012 v ní pracovalo 243 zaměstnanců. Vývoj zaměstnanosti viz Graf 3.4. Lidé pracující v podniku pochází nejčastěji z Prostějova a blízkého okolí. Jejich průměrný věk byl v roce 2012 43 let. Zajímavostí je, že v podniku pracují v drtivě většině ženy, poměr se pohybuje 1:7.

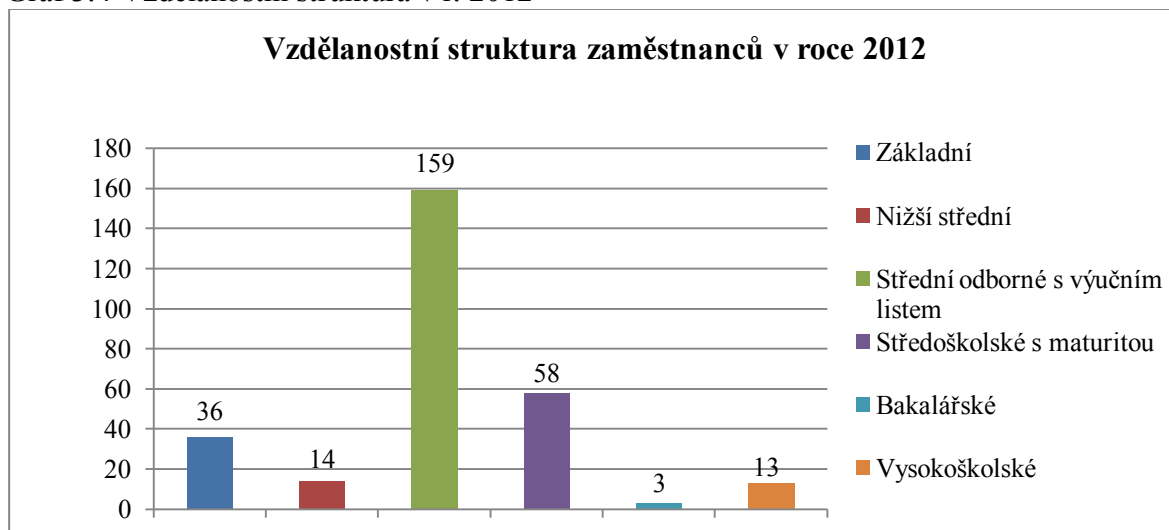
Graf 3.4 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2004 až 2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů podniku

Profese, které nejčastěji nacházejí uplatnění v dílnách, jsou z oboru šití a brašnářství, u pracovníků s automaty je to středoškolské vzdělání a mistrové, vedoucí a plánovači mají vysokoškolské vzdělání. Realitu vzdělaností struktury zaměstnanců v roce 2012 popisuje Graf 3.5. Poměr technickohospodářských pracovníků a pracovníků na provozu je 1:5. Průměrná hrubá měsíční mzda všech zaměstnanců není příliš vysoká, asi 16 000 Kč, v porovnání s průměrnou měsíční mzdou v Olomouckém kraji, která v roce 2012 činila 22 487 Kč (Český statistický úřad, 2014).

Graf 3.4 Vzdělanostní struktura v r. 2012



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů podniku

Zaměstnanci jsou vázáni kolektivní smlouvou, z níž vyplývají také klasické požadavky na práci. Dále by se měli zaměstnanci, podle politiky ISŘ (integrováný systém řízení), zasazovat o splnění požadavků zákazníků v oblasti produktů, služeb a jejich jakosti. Dále také snaha o zdokonalování systému jakosti, optimalizaci procesů a minimalizaci dopadů svých činností na životní prostředí.

Pro větší spokojenost zaměstnanců jsou ve společnosti Gala a.s. zvoleny určité faktory, které by ji měly zvyšovat. Jedná se například o školení, které má ve většině případů ale jen legislativní povahu (BOZP, hygienické předpisy, školení řidičů, změna legislativy), nicméně se pracovníci školí i v oblastech, jako je práce na počítači, nových programech, školení ISO a obsluhy strojů. K nejvýznamnějším školením, z důvodu exportního zaměření firmy, patří jazyková výuka, kdy je na výběr ze čtyř jazyků. Další výhody, které zaměstnanci mohou požívat, jsou mimořádné odměny za nadstandardní výkony (pracovníci v provozu), udělování prémie za dobré výsledky práce (jednotlivci nebo kolektivně, spíše THP), sociální výhody (dotace cen stravování, podpora soc. slabých zaměstnanců, poskytnutí půjčky na bytové účely nebo příspěvek na dětskou rekreaci) a diskutabilní celopodniková 14 denní dovolená, závazně stanovená v období prázdnin. Pro zaměstnance jsou ještě pod záštitou odborové organizace pořádány společenské akce, kdy jde o společné setkání v restauračním zařízení (jednou až dvakrát ročně). K odměnám patří také zmínit standardní příplatky za práci v noci, o víkendech a ve škodlivém prostředí.

V podniku jsou také rozmístěny schránky, kam mohou pracovníci umisťovat své připomínky a nápady, avšak nejsou moc využívány. Od hodnocení zaměstnanců se upustilo, protože s ním nebyly dobré zkušenosti a výsledky nebyly vůbec pozitivní.

b) Informační systém

Ve společnosti Gala a.s. není zaveden žádný celopodnikový informační systém. Lze zmínit pouze informační systém APS, který však využívají jen některá oddělení. Tento systém umožňuje pouze zobrazování informací o počtu prodeje jednotlivých výrobků, výše tržeb, počty objednávek a dodávek na různé trhy a pro dílčí zákazníky apod., ale určitě to není integrovaný systém, ke kterému by měli přístup všichni zaměstnanci a jenž by zajišťoval poskytování důležitých podnikových informací skrze celkovou organizační strukturu. Informace jsou poskytovány většinou ústní formou, nebo hromadnou el. komunikací.

c) Spokojenost zaměstnanců

Pohled zákazníků na situaci v podniku byl také zjišťován za pomoci dotazníkového průzkumu uvnitř společnosti. K tomuto účelu byl sestaven dotazník, jenž je součástí přílohy č. 8. Jeho zaměření se vztahuje k zaměstnanecké struktuře, spokojenosti s náplní práce, plánovanou dobou kariéry u této společnosti, hodnocení zaměstnaneckých benefitů, možnosti vzdělávání, platového ohodnocení, ale otázky byly kladeny také na znalost vize podniku a jeho interní komunikaci. Byly též zjišťovány demografické údaje jako např. pohlaví, věk či dosažené vzdělání.

Průzkumu se zúčastnilo 100 zaměstnanců, z toho 20 bylo technickohospodářských pracovníků a 80 byli pracovníci v provozu. Tento poměr je 1:4, což je blízko poměru 1:5, který reálně odpovídá rozdělení zaměstnanců ve společnosti. Zaměstnanci vyplňovali dotazník v papírové podobě. Šetření bylo naprosto anonymní a probíhalo ráno před začátkem práce. Jedním z nejdůležitějších cílů dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost a motivaci zaměstnanců ve společnosti Gala a.s..

Vyhodnocení dotazníků probíhalo sečtením jednotlivých odpovědí zaměstnanců a následně byly vypočteny absolutní a relativní četnosti u každé ze 14. otázek. Úplné výsledky včetně tabulek a grafů jsou zařazeny do přílohy č. 9. Výsledky tohoto dotazníkového šetření ve společnosti Gala a.s. prokázaly několik zajímavých skutečností. U některých otázek bylo nutné rozdělit pracovníky na technickohospodářské a pracovníky v provozu, protože výsledky se diametrálně lišily.

Zaměstnanci jsou k firmě velmi loajální, v průměru zde pracují více jak 5 let a někteří (40%) i víc jak 10 let. A dalším faktorem je plánovaná délka setrvání v tomto podniku, kde téměř 60% zaměstnanců odpovědělo, že by zde rádo pracovalo až do důchodu. S náplní své práce bylo, jak již naznačily minulé odpovědi, mírně spokojeno 73% respondentů.

Oblast celkových zaměstnaneckých benefitů byla většinově hodnocena spíše pozitivně (77%). Rozdíl už nastal při posuzování spokojenosti v oblasti vzdělávání, kde ji polovina technickohospodářských pracovníků hodnotila jako výbornou a užitečnou. Avšak pracovníci na provozu naprosté většině (72,5%) odpovídali, že se žádných školení neúčastní, i když by měli potencionální zájem. Na otázku, jestli jsou zaměstnanci spokojeni se svým platovým ohodnocením, byly odpovědi u pracovníků technickohospodářských přesně rozděleny na polovinu spokojenou a polovinu nespokojenou. U pracovníků v provozu se projevovala větší nespokojenost, kterou vyjádřilo 67,5%.

Co se týče oblasti informovanosti a komunikace u zaměstnanců, tak u otázky znalosti hlavní vize společnosti Gala a.s. byly odpovědi rozpolcené zase na dvě skupiny. Zaměstnanci technickohospodářští si byli v této oblasti jistější a 95% z nich odpovědělo, že ji zná přesně nebo o ní má povědomí. Avšak pracovníci provozu ve velké míře (76,5%) odpovídali, že ji spíše neznají. Následující otázka ohledně informačního systému byla do dotazníku zařazena dříve, než proběhly konzultace na toto téma, a jak bylo v předchozím textu zmíněno, systém APS slouží pouze některým oddělením a nelze ho považovat za integrovaný celopodnikový informační systém. V tomto smyslu se vyjádřili i zaměstnanci (THP - spíše dobrý 50%, nedokážu posoudit 35%; Provoz – nedokážu posoudit 90%). Další komunikace v podniku např. se spolupracovníky a nadřízenými byla hodnocena celkově pozitivně, jako spíše dobrou ji ohodnotilo 72% všech respondentů. Avšak v poslední otázce, kde se hodnotila možnost vyjádřit svůj názor a jeho následná odezva na něj, bylo hodnocení znovu rozdílné. Technickohospodářští pracovníci se vyjadřovali veskrze pozitivně, mají možnost ho vyjádřit, a bude následně posuzován (85%), ale pracovníci v provozu mají v tomto ohledu spíše negativní zkušenosti. Podíl 71,25% uvedl, že sice mají možnost vyjádřit názor, ten ale v podstatě nikoho nezajímá.

V prováděném dotazníkovém průzkumu převládaly ženy (88%), nejčastější věk byl uváděn mezi 31 – 40 let a nejvyšší dosažené vzdělání bylo u pracovníků v provozu vyučení bez maturity a u technickohospodářských zaměstnanců vzdělání střední s maturitou.

d) Systémy

Společnost Gala a.s. je taktéž držitelem několika certifikátů. Mezi hlavní se řadí především certifikát normy EN ISO 9001:2008 tedy systému managementu kvality. Dalším normou, v tomto podniku certifikovanou, je EN ISO 14001:2004 – systém environmentálního managementu, který byl žádán především zákazníky. V souladu s požadavky těchto mezinárodních norem byla ve společnosti vyhlášena politika ISŘ (integrovaný systém řízení), jenž se zabývá oblastmi kvality produktů a péčí o životní prostředí.

e) Technologie

Společnost Gala a.s. se v oblasti inovací, nových technologií a celkového posunu firmy snaží o průběžnou modernizaci výrobní základny. Především v podobě nových technologií a materiálů. Jako prostředek k lepší flexibilitě podniku považuje i zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. V posledních dvou letech však vynakládá nemalé částky i na obnovu a modernizaci svého areálu, který již byl poměrně zastaralý. Investiční akce byly zaměřeny na novou střechu hlavní budovy, výměnu všech oken za nová s lepšími izolačními vlastnostmi a úplnou výměnu staré kotelny, kde by měly nové kotle ušetřit ročně až 20% nákladů na energii.

3.3. Implementace metody BSC v podmínkách společnosti Gala a.s.

Při aplikaci metody se lze po analýze dílčích perspektiv podniku Gala a.s. přesunout ke kroku definování cílů, které by měly zajistit splnění celkové strategie podniku. Po zvolení dílčích strategických cílů u jednotlivých perspektiv je možné pokračovat přes identifikaci vazeb, které odhalují, jak jsou mezi sebou dílčí cíle provázány a ovlivňují se. V podstatě se jedná o hledání vztahu příčiny a důsledku u vybraných akcí. Následným krokem je určení měřítek, kterými budou tyto cíle měřeny, a definování jejich cílových hodnot.

3.3.1. Odvození strategických cílů

Stanovení strategických cílů je v metodě BSC specifické svým množstvím, není důležité stanovit cíle pro všechny myslitelné oblasti v podniku, ale najít pouze ty nejdůležitější, které by svou podstatou nejvíce přispívaly k dosažení vytyčené strategie podniku. Pro rovnovážné rozdělení pozornosti vedení podniku se cíle odvozují pro všechny čtyři perspektivy. Doporučovány jsou v zásadě 4 cíle pro každou oblast, ale pokud je to nutné,

lze zvolit i více cílů. Nadefinované strategické cíle by měly být formulovány co nejpřesněji, tak aby se specificky týkaly jen dané perspektivy, do které spadají.

V návaznosti na zvolenou strategii společnosti, sběr a vyhodnocení dat a uskutečněné konzultace s členem dozorčí rady a ekonomickým ředitelem ve společnosti Gala a.s. byly ve čtyřech perspektivách tohoto podniku odvozeny následující cíle.

1) Strategické cíle pro finanční perspektivu

- Zvýšení zisku – zejména skrze výrobu zboží s vyšší přidanou hodnotou.
- Zvýšení celkových prodejů – společně se zvyšováním zisku jde o cíle komplementární.
- Zkrácení doby splacení pohledávek – společnost Gala a.s. má poměrně dlouhou dobu splatnosti pohledávek, kterou je potřeba snížit.
- Snížit míru zadluženosti – z důvodu bezproblémových vztahů s bankou a případné žádosti o nový úvěr je nutné míru zadluženosti snížit.

2) Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu

- Vyšší podíl tržeb z výroby dětských nosítek – v tomto segmentu je ještě možný růst, a zároveň se toto zboží prodává s vyšší marží, což by mohlo společnosti přinést lepší diverzifikovanou výrobní základnu.
- Zvýšení tržního podílu pro oblast míčů a sportovního vybavení v České republice – výroba a prodej míčů a sportovního vybavení jsou pro podnik významné, a to především z hlediska zachování povědomí o značce Gala a jejích českých kořenech.
- Zvyšování spokojenosti zákazníků – jen spokojení zákazníci budou nadále se společností spolupracovat. Je potřeba se zaměřit zejména na středně důležité zákazníky.
- Zkvalitnění prezentace společnosti – jedná se především o zviditelnění společnosti Gala a.s. jakožto prodejce, ale i výrobce na různých výstavách, turnajích či v ligových soutěžích. A zároveň s tím posilovat i výdaje na reklamu, akviziční cesty a zahraniční návštěvy.

3) Strategické cíle pro perspektivu interních podnikových procesů

- Snížení nákladů na dopravu – jedná se o cíl, který by měl přispět k celkovému snížení nákladů a tím zlepšit finanční situaci podniku.

- Optimalizace výrobního procesu – v tomto případě jsou to konkrétně náklady na držení materiálu, jenž slouží k výrobě produktů, a které by mohly být při zlepšeném plánování nižší.
- Zrychlení inovačního cyklu – inovační cyklus běží nepřetržitě, avšak mohl by být efektivnější, což by umožňovalo zvětšení konkurenční výhody.
- Zvýšení produktivity práce zaměstnanců v provozu – tento cíl by měl přímý dopad na možné zvýšení produktivity a flexibility podniku.
- Zlepšení bezpečnosti práce – jedna z důležitých priorit společnosti Gala a.s.

4) Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu

- Prohlubování kvalifikace zaměstnanců, zejména v oblasti jazyků – osobní rozvoj zaměstnanců přispívá k podávání lepších výkonů, osobní jistotě a spokojenosti. Jazykové dovednosti jsou zapotřebí především z důvodu exportního zaměření celé společnosti.
- Vyvážená věková struktura – rovnoměrná věková základna zaměstnanců je důležitá z pohledu přínosu nových myšlenek, získaných zkušeností, ale také nástupnictví.
- Zvýšení mezd zaměstnanců v provozu – mzdy a jejich výše slouží jako nástroj motivace a jsou jedním ze zdrojů zaměstnanecké spokojenosti.
- Pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců – pro vedení podniku je nutné znát, v jakém rozpoložení se nachází jejich zaměstnanci, neboť od toho se odvíjí velká většina podnikových procesů.
- Zlepšení komunikace v celopodnikovém měřítku – ve společnosti Gala a.s. je velká potřeba vnitropodnikové komunikace, tak aby byly poskytovány veškeré možné důležité informace a vedení mělo kontakt s podřízenými a naopak.

3.3.2. Provázání strategických cílů do řetězce příčin a důsledků

Další fází implementace metody BSC je sestavení řetězce vzájemných vztahů mezi zvolenými cíly. Tento řetězec by měl mít podobu příčin a následků jednotlivých akcí. Strategické cíle jsou v tomto schématu umístěny každý ve své perspektivě. Hierarchie perspektiv začíná od vrcholu, kde leží perspektiva finanční, následuje perspektiva zákaznická, které je dále podřízena perspektiva interních procesů, a v základech leží perspektiva učení se a růstu. Provázanost cílů může být různá podle toho, jaké byly v podniku Gala a.s. zvoleny strategické cíle. Obecně lze však říci, že vazeb, které se znázorňují šipkami, je mnohem více než definovaných cílů.

Strategické schéma vztahů mezi jednotlivými perspektivami a cíly bylo vytvořeno pro společnost Gala a.s. a jí zvolené strategické cíle. Mezi 18 zvolenými cíli vzniklo celkem 27 vzájemných vazeb. Tato mapa příčin a důsledků strategických cílů je součástí Přílohy č. 10.

3.3.3. Výběr měřítek a určení cílových hodnot

Z předešlých kroků, ve kterých byly ze strategie společnosti Gala a.s. vyčleněny jednotlivé cíle, a následně provedené analýzy jejich vztahů ve schématu příčin a důsledků, lze přejít k nalezení vhodných měřítek, které budou tyto cíle měřit. Pro jednotlivé strategické cíle může být nadefinováno více druhů měřítek. Pro měřitelnost jsou preferována taková měřítka, která lze vyjádřit spíše kvantitativně než kvalitativně.

K měřítkům je následně také nutné přiřadit cílové hodnoty. Tímto způsobem může vedení podniku následně provádět kontrolu naplánovaných akcí a stupeň jejich plnění. Zvolené cíle by měly vycházet z reality, neměly by být tedy ani nesplnitelné, ale zároveň ani moc lehké. Podnik by měl volit takové hodnoty, které jsou pro něj ctižádostivé a pro zaměstnance motivující. Společnost Gala a.s. by při jejich stanovování měla vycházet i z minulého vývoje ukazatelů, které už sama před tím měřila. Obecným doporučením je stanovovat cílové hodnoty na budoucí období tří až pěti let.

Jedná se tedy o dva samostatné kroky, avšak v této podkapitole budou provedeny zároveň. Výběr měřítek i určení jejich cílových hodnot je uvedeno pod tabulkami dílčích perspektiv metody BSC. Jako základna pro další vývoj bude sloužit rok 2012. Ve společnosti také probíhaly konzultace s členem dozorčí rady a ekonomickým ředitelem, kde byl nastíněn možný vývoj a cíle. Pokud se vyskytne údaj, který si Gala a.s. nebude přát zveřejňovat, bude uvedeno pouze obecné přání vývoje ukazatele (např. zvýšení hodnoty měřítka o 5 procentních bodů).

V následujícím textu jsou uvedeny tabulky jednotlivých perspektiv s nadefinovanými strategickými cíly, jejich měřítka a cílovými hodnotami. Komentáře se budou vztahovat k těm nejdůležitějším aspektům, které mají dopomoci dosažení strategie společnosti Gala a.s.

V Tab. 3.6, která udává strategický vývoj pro finanční perspektivu, bylo určeno šest měřítek a k nim jejich cílové hodnoty.

Tab. 3.6 Strategické cíle s měřítky a cílovými hodnotami finanční perspektivy

Finanční perspektiva					
Označení	Strategický cíl	Způsob měření	Jednotka	Současnost 2012	Cílová hodnota 2015
FC1	Zvýšení zisku	EBITDA	Kč	9 154 000	14 646 600
		rentabilita vlastního kapitálu -ROE	%	2,02	5,06
FC2	Zvýšit celkové prodeje	objem tržeb	Kč	204 140 000	232 719 600
		rentabilita tržeb ROS	%	0,47	1,41
FC3	Zkrátit dobu splácení pohledávek	doba obratu pohledávek	dny	65,8	55
FC4	Snížit míru zadluženosti	dluh na vlastní kapitál	index	1,65	1,4

Zdroj: vlastní zpracování

Z obecného cíle finanční perspektivy vyplývá záměr zvyšovat hodnotu pro vlastníka. Společně se zvolenou strategií společnosti je tedy důležitým ukazatelem zisk a s ním i komparativní cíl zvyšování celkových prodejů. Gala a.s. je do budoucnosti velmi optimistická a chce dosáhnout v horizontu tří let značného zlepšení v hodnotách ukazatelů EBITDA (Zisk před úroky, zdaněním a odpisy) a ROE (rentabilita vlastního kapitálu). U tohoto zvoleného cíle je také důležité zmínit, že podnik je vysoce zaměřen na export do evropských zemí, a tak i když současná situace (oslabování koruny vůči euru) mu může pomoci zvyšovat zisk, tak predikace této veličiny záleží z velké části na politické situaci a hospodaření státu. Tuto podobnost lze spatřovat i ve zvýšení celkových prodejů, kde se ale počítá s vyššími prodeji míčů a dětských nosítek.

U zkrácení doby splácení pohledávek jde především o platební morálku zákazníků. V roce 2012 byla průměrná doba pohledávek 65,8 dnů, což je poměrně dlouhá doba, a společnost by ji ráda snížila alespoň na hodnotu 60 dní nebo optimálně 55 dní.

Snížit míru zadluženosti je potřeba z jednoho hlavního důvodu. Jedná se o ukazatel, k němuž přihlíží banky, pokud se jedná o získání nového úvěru. Doporučovaným stavem je, aby cizí zdroje nepřekročily jeden a půl násobek hodnoty vlastního jmění. Z toho plyne cíl snížit míru zadluženosti na úroveň 1,4 do roku 2015.

U zákaznické perspektivy, která je zachycena v Tab. 3.7, byly zvoleny čtyři měřítka a k nim určeny cílové hodnoty.

Tab. 3.7 Strategické cíle s měřítky a cílovými hodnotami zákaznické perspektivy

Zákaznická perspektiva					
Označení	Strategický cíl	Způsob měření	Jednotka	Současnost 2012	Cílová hodnota 2015
ZC1	Vyšší podíl tržeb ze segmentu dětských nosítek	dílčí tržby z tohoto segmentu	Kč	7 000 000	15 000 000
ZC2	Zvýšit tržní podíl pro oblast míčů sportovního vybavení v ČR	tržby segmentu míčů v ČR	Kč	6 791 000	9 000 000
ZC3	Zvyšování spokojenosti zákazníků	známka spokojenosti zákazníků	index	1,33	1,1
ZC4	Zkvalitnit prezentaci společnosti	výdaje na propagaci, veletrhy a sponzoring	Kč	5 500 000	7 000 000

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva a její obecný cíl je definovatelný jako uspokojení potřeb zákazníka. V tomto duchu byly navrhovány jednotlivé akce a jejich cílové hodnoty, samozřejmě s vědomím přímé návaznosti na finanční perspektivu.

Tato perspektiva by se z hlediska zaměření dala rozdělit na dvě skupiny, ta první se zaměřuje na segmenty výrobků, u kterých je očekávaný nebo požadovaný růst. Tím je produkce dětských nosítek, kde je cílová hodnota tržeb nastavena na 15 mil. Kč v roce 2015, což je splnitelný cíl, jelikož tento druh zboží má stoupající trend poptávky. Druhým je oblast prodeje míčů v ČR, kde by Gala a.s. ráda zvýšila svůj podíl na trhu s cílem zvýšení tržeb na 9 mil. Kč.

Druhá skupina je orientována na zvýšení spokojenosti zákazníků. V případě zvyšování spokojenosti zákazníků se jedná o prováděný průzkum spokojenosti středně důležitých odběratelů. Zákazníci hodnotí různé oblasti v podniku na škále 1 až 5 (1 nejlepší, 5 nejhorší), viz průzkum zákaznické spokojenosti v kapitole 3.2.2. A i když dotazníkové šetření vyšlo poměrně dobře, i zde bylo navrženo dosažení lepší průměrné známky spokojenosti na hodnotu 1,1. Čtvrtým strategickým cílem je zkvalitnění prezentace společnosti skrze zvýšení výdajů na propagaci, veletrhy a sponzoring. V současné době Gala a.s. na tu to činnosti vynakládá finanční prostředky ve výši 5,5 mil Kč, a cílová hodnota by měla v tomto směru vzrůst na 7 mil. Kč, což by mělo zajistit dostatečné zviditelnění společnosti, které by podpořilo další strategické cíle.

V perspektivě interních procesů bylo stanoveno pět strategických cílů, které budou hodnoceny za pomoci pěti měřítek se stanovenými cílovými hodnotami, jak zobrazuje Tab. 3.8.

Tab. 3.8 Strategické cíle s měřítky a cílovými hodnotami perspektivy interních procesů

Perspektiva interních procesů					
Označení	Strategický cíl	Způsob měření	Jednotka	Současnost 2012	Cílová hodnota 2015
IC1	Snížení nákladů na dopravu	náklady na dopravu	Kč	3 500 000	1 750 000
IC2	Optimalizace výrobního procesu	náklady na držení materiálu	%	X	snížení o 10 p.b.
IC3	Zrychlení inovačního cyklu	počet ukončených vývojových úkolů/rok	počet/rok	10 až 12	15 a více
IC4	Zvýšení produktivity práce zaměstnanců v provozu	plnění výkonových norem	%	105%	111%
IC5	Zlepšení bezpečnosti práce	počet úrazů na 100 zaměstnanců	počet	3,75	0

Zdroj: vlastní zpracování

První zvolený cíl, snížení nákladů na dopravu, počítá do roku 2015 s částečným přesunem transportních povinností podniku na stranu zákazníka, a to v rámci mezinárodních pravidel incoterms. To by mělo do budoucna přinést úsporu až 1,75 mil. Kč.

Optimalizace výrobního procesu se týká zejména snížení nákladů v oblasti držení zásob, kdy by efektivnější plánování mohlo přinést značnou úsporu nákladů, a to až o 10%. Další oblastí ve společnosti Gala a.s. je inovační cyklus, který má podobu naplánovaných inovačních úkolů. Těchto úkolů je celkově definováno 25, z toho se každý rok ukončí 10 až 12 projektů. Proto byl do roku 2015 stanoven cíl zvýšení počtu těchto inovací až na 15 a více, což by mělo podpořit další oblasti podniku. Podobným cílem je i zvýšení produktivity pracovníků v provozu, kde jsou stanoveny normy, které jsou v současné době plněny na 105%. Vedení společnosti v tomto ohledu předpokládá zvýšení produktivity až o 6 procentních bodů do roku 2015.

U bezpečnosti práce je záměrem společnosti Gala a.s. co možná největší ochrana zaměstnanců. V roce 2012 byl výskyt počtu úrazů na 100 zaměstnanců 3,75. Proto je u cílové hodnoty v roce 2015 volena nulová úrazovost.

U perspektivy učení se a růstu bylo zvoleno pět strategických cílů a k nim celkem sedm měřítek s cílovými hodnotami, které jsou uvedené v Tab. 3.9. Tyto cíle jsou poslední

v pomyslné hierarchii všech čtyř perspektiv a jejich splnění má napomoci ostatním procesům v podniku.

Tab. 3.9 Strategické cíle s měřítky a cílovými hodnotami perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu					
Označení	Strategický cíl	Způsob měření	Jednotka	Současnost 2012	Cílová hodnota 2015
RC1	Prohlubování kvalifikace zaměstnanců, zejména v oblasti jazyků	plnění školicího programu	%	91	100
		výdaje na školení	Kč	100 000	175 000
RC2	Vyvážená věková struktura	průměrný věk	věk	43	39
RC3	Zvýšení mezd zaměstnanců v provozu	průměrný plat na dílnách	Kč	X	70% celostátního průměru
RC4	Pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců	dotazníkový průzkum	X	X	zavést a začít sledovat
RC5	Zlepšení komunikace v celopodnikovém měřítku	zavedení nového informačního systému	X	X	zavést a začít používat
		průměrný počet podnětů (počet podnětů/počet zaměstnanců) za rok	podnět	0,01	0,2

Zdroj: vlastní zpracování

Pro strategický cíl prohlubování kvalifikace zaměstnanců byly určeny dva typy měřítek. Prvním z nich je dodržování naplánovaných školení, které by mělo být plněno na 100%, z důvodu legislativně povinných školení a také po stránce cizích jazyků je tento cíl pochopitelný z důvodu vysokého exportního zaměření společnosti. Druhý se týká zvýšení výdajů na tato školení, zejména v oblasti cizích jazyků.

Z konzultací vedených ve firmě vzešel problém stárnoucích zaměstnanců. Personální oddělení v podniku nevěnuje až tak velkou pozornost nástupnictví, či věkovému rozložení pracovníků. Avšak skupina zaměstnanců (spíše technickohospodářští pracovníci), jež v současnosti pracují bez větších problémů, začíná stárnout a bude třeba za ně hledat jejich nástupce. Proto byl určen cíl snížení průměrného věku zaměstnanců ze 43 let na 39 let.

V problematice spokojenosti zaměstnanců hrají velkou roli především mzdy, které jsou v úseku provozu velice nízké. Cíl, který byl do roku 2015 vytyčen, je zvýšení mezd na úroveň 70% celostátního průměru. A dalším cílem v této oblasti je znovuzavedení každoročního dotazování zaměstnanců na jejich spokojenost, jež bylo dříve zrušeno. A jeho následné vyhodnocení a vyvození důsledků, což by mělo vést k lepší atmosféře na pracovištích.

Posledním strategickým cílem je zlepšení komunikace z celopodnikového hlediska. V tomto případě by k tomu mělo sloužit jako jeden z hlavních cílů zavedení integrovaného informačního systému a jeho následné využívání všemi zaměstnanci. A druhým měřítkem zlepšení komunikace je zvýšení počtu podaných podnětů od zaměstnanců.

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

V první části aplikace metody BSC na společnost Gala a.s. byla zhodnocena situace podniku v dílčích perspektivách a následně se z výchozí strategie podniku určily specifické strategické cíle do budoucnosti, společně s jejich měřítky a cílovými hodnotami. V druhé části aplikace metody BSC jsou předešlé kroky zhodnoceny a v této části práce jsou také navrženy doporučení strategických akcí a postup při rozšíření BSC v celém podniku.

4.1. Shrnutí

Návrh implementace BCS byl aplikován na společnost Gala a.s., jejíž hlavní činností je výroba textilního, brašnářského zboží, výroba míčů, sportovních potřeb a těžké galanterie. Tento podnik byl nejprve krátce představen a po identifikaci jeho vize, strategie a současné metody hodnocení výkonnosti podniku byly popsány jeho jednotlivé perspektivy. V návaznosti na to je nutné zmínit určité charakteristiky, které mají nemalý vliv na chod tohoto podniku.

V prvé řadě se jedná o firmu, která má vysoké exportní zaměření, což koresponduje se silným vlivem kurzu české měny a Eura, který tak může mít silný vliv na obchodní výsledky společnosti. Jestliže dochází k oslabování české měny a Gala a.s. stále ještě vyrábí ze starých nakoupených zásob, tržby mohou silně růst, avšak jen relativně, protože prodávat se může i stejné množství výrobků. V rámci komunikace se zákazníky je pro společnost důležité její zintenzivnění, a to jak z hlediska vyšší propagace firmy vůči novým potencionálním zákazníkům, tak i z pohledu zkvalitnění kontaktů s už spolupracujícími partnery. V tomto směru nestačí pouze středně důležitým zákazníkům zasílat jednou ročně dotazníkový formulář ohledně spokojenosti, což mohlo být rámci kapitoly zákaznické perspektivy jednou z příčin, proč byly dosažené výsledky tak dobré. Podobná je situace i v oblasti inovací, kde je sice podnik velmi pružný k přáním ze zákaznickovy strany, ale jinak se vývoj soustředí zejména na kopírování novinek od konkurence. Kdyby se v tomto směru změnila politika společnosti a část inovačních úkolů by byla soustředěna na vývoj novinek a prototypů, mohly by se posílit šance na zlepšení konkurenceschopnosti. Avšak k tomu je zapotřebí aktivní zapojení managementu společnosti. Tato společnost je též význačná svoji zaměstnaneckou strukturou, kde většinu tvoří ženy. A druhým aspektem je spokojenost těchto zaměstnanců, kterou lze rozdělit na dvě skupiny. Skupinu první tvoří technickohospodářští pracovníci, kteří jsou lépe placeni i informováni. Druhou skupinou jsou zaměstnanci v provozu, kteří mají nižší platy a

jejich informovanost je nízká. To může vést k horšímu vnímání pracovního prostředí a konfliktním situacím. Nápravu situace by mohlo přinést zlepšení komunikace jak mezi managementem a zaměstnanci, tak i mezi zaměstnanci navzájem.

4.2. Doporučení a návrhy

Na základě předchozích kroků, jimiž byly identifikace jednotlivých perspektiv, navržení strategických cílů s měřítky a jejich hodnotami, lze přejít k doporučením a návrhům, které jsou podány ve formě strategických akcí, pro dílčí perspektivy. Ty mají spolu s návrhy na rozšíření metody BSC v podniku přispět k její úspěšné implementaci ve společnosti Gala a.s.

4.2.1. Stanovení strategických akcí

Strategické akce jsou procesy či aktivity, které svojí povahou povedou k naplnění strategických cílů skrze dosažení předem stanovených cílových hodnot u jednotlivých měřítek. Tento komplexní systém má za úkol dosažení celkové strategie společnosti Gala a.s. Navržené strategické akce byly stanoveny na základech poznání fungování podniku a také konzultacích uskutečněných s vedením společnosti. Důležité je vytrídění myšlenek na principu jejich významnosti a realizovatelnosti, ne všechny návrhy je možné a racionální uskutečňovat. Následné plánování a vedení těchto akcí je určováno v duchu projektového řízení. Aktivitu následně přebírá podnikové vedení, které musí stanovit projektový tým s pravomocemi a odpovědnostmi, datum započetí a datum ukončení jednotlivých akcí. Dále je nutná detailní specifikace činností, které v rámci akcí budou vykonány, včetně zajištění potřebných zdrojů.

- **Strategické akce – finanční perspektiva**

Strategické akce u finanční perspektivy je poměrně složité definovat, z hlediska závislosti na cílech v následujících perspektivách. Pokud budou splněny ty, je logické splnění i těch finančních. Cíl, zkrácení doby splacení pohledávek na průměrných 55 dnů, je důležitý zejména z toho důvodu, že delší doba splacení má přímou vyšší spotřebu úvěrů, což zvyšuje náklady. Nicméně je složité přimět zákazníky k rychlejším platbám tak, aby s nimi podnik zachoval zároveň i dobré vztahy. Možností je ve smlouvách definovat přesnou dobu splatností i s následky, pokud nebude splněna. Důležitá je i kontrola zaplacených faktur a upozorňování dlužníků na jejich závazky. Míra zadluženosti podniku je poměrně vysoká, cílem je její snížení na hodnotu indexu 1,4. To je reálný cíl, který lze splnit, pokud by firma navýšila svůj

vlastní kapitál a úvěry na cizí kapitál by poklesly. Jedná se i o promyšlený krok do budoucnosti, protože pokud by se firma dostala do finančních potíží, je míra zadluženosti sledovaná bankami, u kterých je následně žádáno o úvěr, a tento ukazatel by měl být optimálně pod hodnotou 1,5.

- **Strategické akce – zákaznická perspektiva**

Obecným cílem a snahou v zákaznické perspektivě je uspokojení potřeb zákazníka společnosti. V tomto ohledu by Gala a.s. ráda zvýšila podíl tržeb ze segmentu dětských nosítek, po kterých se zvyšuje poptávka, tak aby uspokojila trh. Výhodou tohoto zboží je jeho vyšší přidaná hodnota. Zároveň je to produkt, který může mít do budoucna strategický význam pro rovnoměrnější portfolio celkové výroby podniku. V současnosti je důležité zachovat kvalitu produktu a nalézat nové inovace, které by konkurenci nedovolily výrobek snadno okopírovat. Pokud se očekává růst poptávky v této oblasti dlouhodobě, bylo by vhodné rozšířit výrobu a nalézt vhodný způsob její automatizace tak, aby se mohly ušetřit další náklady a zrychlit celkový proces výroby. S plány v tomto smyslu by se mělo začít na základě průzkumu možného růstu poptávky v následujících dvou letech. Podobný je i cíl zvýšení tržního podílu pro oblast míčů v ČR, avšak jeho dosažení nebude snadné. Trh v oblasti sportovních balonů je poměrně saturovaný, což by mohlo být určitým způsobem překonáno zkvalitněním prezentace společnosti. Základem by měl být podrobně zpracovaný marketingový plán pro tuzemsko. Svou účast na zvětšení tržního podílu by mělo mít i obchodní oddělení, které by mělo vynakládat vyšší snahu na získávání nových obchodních partnerů ve zvolených tržních segmentech. Dalším doporučením je také otevření si vlastního e-shopu, který je v současnosti provozován pouze přes několik domluvených partnerů.

- **Strategické akce – perspektiva interních procesů**

V perspektivě interních procesů jsou začleněny strategické cíle, které napomáhají zefektivnění celého hodnotového řetězce, nebo svojí povahou šetří náklady. U snižování nákladů na dopravu se jedná především o změnu dodacích podmínek u hlavního odběratele. Zde je nutné, při přechodu na jiný systém dodávání zboží, předem zmapovat možnost vzniku určitých problémů a nesrovnalostí a předcházet jim. To je úkol zejména pro obchodní oddělení a expedici. Optimalizace výrobního procesu se týká zejména zlepšení cyklů dodávání potřebného materiálu. Podnik by mohl snížit náklady na držení materiálu, kdyby si vybral určitý druh dodávání např. just-in-time a pečlivě ho dodržoval. K tomu ale musí být v podniku zavedené vhodné informační technologie a komunikace. Podobná je situace i u

zaměstnanců v provozu, kde je cílem zvýšení plnění výkonových norem na každého pracovníka. O této akci lze uvažovat pouze za přiměřeného technického a technologického vývoje a samozřejmě vhodné motivaci zaměstnanců.

Jako poslední návrhy na strategické akce v oblasti bezpečnosti práce je snížení pracovních úrazů na minimum. Gala a.s. se snaží různým školeními, zácvikem a ochrannými pomůckami chránit své zaměstnance. Doporučením je na tomto místě zavést vizuální či technické pomůcky, které zabrání vzniku možného úrazu a zároveň může i snižovat chybovost zaměstnanců při výrobě. Jedná se v zásadě o částečné využití konceptu Poka-Yoke.

- **Strategické akce – perspektiva učení se a růstu**

Perspektiva učení se a růstu je v zásadě zaměřena na oblast zaměstnanců, jejich komunikaci, rozvoj a spokojenost. V oblasti vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců by bylo vhodné poskytovat nejenom legislativně nutná školení, ale také různá rozšiřující, která mohou být zaměřena na osobní rozvoj, komunikaci, nakládání s časem aj. Druhou věcí je plnění školicího programu, který by bylo vhodné dodržovat, a to zejména v oblasti jazykových kurzů, které jsou pro společnost Gala a.s. strategicky důležité. Kontrola dodržování by měla být důsledná a v případě nedodržování sankcionovatelná. K jistému zlepšení spokojenosti pracovníků v provozu by mělo přispět i plánované zvýšení mezd.

Oblast personalistiky by se měla více soustředit na propracovanější systém zastupování. Z konzultací v podniku vyplynulo, že plánování v tomto směru není ideální, a jestliže nějaký zaměstnanec není schopen práce (nemoc, těhotenská dovolená), jen velmi těžko se nahrazuje. Jedná se spíše o technickohospodářské pracovníky.

V oblasti zlepšení komunikace by mělo být pro společnost prioritou zavedení informačního systému, který umožní sdílení důležitých informací v rámci celého podniku. Tímto způsobem by se mohl zvýšit i počet podnětů od zaměstnanců. A skrze nový informační systém by mohlo být prováděno i pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců. K lepší motivaci zaměstnanců by v neposlední řadě mohl sloužit i přístup, kdy se podaný a následně úspěšně realizovaný podnět na určité zlepšení ohodnotí finanční částkou.

Pro popsané strategické cíle společnosti Gala a.s. byla vytvořena iniciační matice strategických akcí, která vybrané akce přiřazuje k jednotlivým cílům (výsledná matice je obsahem Přílohy č. 11).

4.2.2. Rozšíření BSC v podniku Gala a.s.

Pro celopodnikové rozšíření metody BSC, neboli tzv. roll-out, ve společnosti Gala a.s. byl zvolen postup od shora dolů. V takovémto případě se začíná od vedení podniku, přes vyšší manažery k nižším a následně k vedoucím a mistrům až nakonec k samotným pracovníkům. Je to vhodnější z toho důvodu, že nastavené pracovní klima by jen těžko umožnilo opačný průběh, tedy od řadových zaměstnanců směrem vzhůru. A je tady také faktor složitosti celého procesu, který lépe pochopí management společnosti. Koncepce a celkový nástin nové metody by měl být konzultován na schůzích vedení podniku se zástupci jednotlivých oddělení a možné je také uspořádání workshopů. Cílem těchto setkání by byla spolupráce na tvorbě dílčích kroků implementace. Vhodné je, aby se strategické akce vedly jako dílčí projekty, kde budou stanovena data začátku a konce, a také odpovědná osoba s přidělenými pravomocemi. V průběhu aplikace metody BSC je důležité postupně seznamovat a zapojovat všechny ostatní zaměstnance. Doporučený časový horizont je pro zavedení metody zhruba 16 týdnů. Pro zdárné rozšíření metody BSC je nutná kvalitní informovanost všech zaměstnanců, kteří by také měli mít možnost vyjádřit svůj názor, na nějž by měl být brán ohled. K tomu mohou posloužit i určité informační technologie, kdy je vhodně zvolený software schopen zároveň i sledovat stanované cíle a v jejich průběhu je i hodnotit. Důležitou činností při zavádění metody BSC je její průběžná kontrola a případná úprava.

5. Závěr

Cílem diplomové práce bylo předložení návrhu implementace metody BSC ve výrobním podniku, kterým byla zvolena společnost Gala a.s., zabývající se výrobou a prodejem míčů, sportovního vybavení, nosičů zahradní techniky, boxovacích pytlů, dětských nosítek a různých dalších šitých doplňků.

V teoretické části práce byla nastíněna problematika měření výkonnosti podniku, její možnosti, klady, zápory a nedostatky. Kde bylo zmíněno několik možných přístupů k hodnocení výkonnosti, a to jak z pohledu časového vývoje, tak i z hlediska vypovídající hodnoty. Největší pozornost byla věnována především metodě BSC, jejímu vývoji, podstatě a uplatnění. Zmíněné zde byly i hlavní principy této metody, a následně popsány všechny čtyři základní perspektivy – finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu. Kapitola je uzavřena vymezením postupových kroků implementace BSC v podniku.

V praktické části je charakterizována společnost Gala a.s., její historický vývoj, výrobní program a současný způsob měření a hodnocení výkonnosti podniku. Popsána byla také vize a strategie společnosti jako jeden z nezbytných prvků pro správnou implementaci metody. Následně, pro zdárné zavedení metody Balanced Scorecard, musely být popsány dílčí perspektivy v podmínkách společnosti Gala a.s. Finanční perspektiva byla popsána skrze vypočítané finanční ukazatele. Zákaznická oblast byla charakterizována hlavními obchodními činnostmi, nejdůležitějšími zákazníky a popisem jejich spokojenosti. Perspektiva interních procesů byla vymezena v rámci hodnotového řetězce, kdy byly popsány procesy inovační, výrobní a poprodejní. Poslední perspektiva učení se a růstu byla charakteristická především vyhodnocením dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců. Při seznamování se s danou společností a jejím prostředím bylo s vedením podniku uskutečněno několik konzultací, které byly velkým přínosem.

Po analýze získaných výsledků z jednotlivých perspektiv bylo přistoupeno k tvorbě metody BSC. Tato činnost zahrnovala pět postupných kroků, které vycházely z jednoho hlavního cíle, a to naplnění zvolené podnikové strategie Gala a.s. Nejprve byly v každé perspektivě zvoleny strategické cíle, mezi kterými byly následně zjištěny jejich vzájemné vazby a ty byly zobrazeny ve strategickém schématu příčin a důsledků. Dalšími kroky bylo stanovení měřítek a jejich konkrétních hodnot pro jednotlivé cíle za asistence ekonomického ředitele. V části Návrhy a doporučení, byly navrženy strategické akce pro

všechny čtyři perspektivy, jež mají za cíl přispět k úspěšné implementaci metody BSC na společnost Gala a.s. A jedno z posledních doporučení se týká návrhu celopodnikového rozšíření metody BSC v této společnosti.

Jestliže by vedení společnosti mělo o implementaci BSC zájem, bylo by zapotřebí následné detailní rozpracování při procesu celopodnikového rozšíření.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.
2. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-735-7084-X.
3. HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced scorecard v praxi*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-725-9033-2.
4. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Alignment - systémové vyladění organizace: jak využít balanced scorecard k vytváření synergií*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1155-0.
5. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
6. KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
7. KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9529-1.
8. KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
9. LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.
10. MARINIČ, Pavel. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi*. 1. vyd. V Praze: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1397-3.
11. MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

12. MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-861-1961-0.
13. NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
14. NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2006. ISBN 978-047-1780-496.
15. OLECKÁ, Ivana a Kateřina IVANOVÁ. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. ISBN 978-808-7240-335.
16. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
17. PERSON, Ron. *Balanced scorecards and operational dashboards with Microsoft Excel*. Indianapolis, IN: Wiley, 2009. ISBN 04-703-8681-9.
18. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
19. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-867-5433-2.
20. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
21. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-725-9005-7.
22. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje:

23. Gala a.s. Homepage - *Gala, a.s.* [online]. 2011 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z:
<http://www.gala.cz/>
24. Gala a.s.: *prezentace společnosti Gala a.s.* [online]. 2011 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z:
<http://www.gala.cz/images/stories/prezentace%20pro%20web.pdf>
25. Průměrné mzdy v Olomouckém kraji ve 4. čtvrtletí 2012. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-04-03]. Dostupné z:
[http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerne_mzdy_v_olomouckem_kraji_ve_4_ctvrtleti_2012_\(predbezne_udaje\)](http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/prumerne_mzdy_v_olomouckem_kraji_ve_4_ctvrtleti_2012_(predbezne_udaje))
26. Seznam: *Slovník* [online]. 2014 [cit. 2014-04-07]. Dostupné z:
<http://slovník.seznam.cz/en-cz/?q>
27. Výpis z obchodního rejstříku: GALA a.s., B 1226 vedená u Krajského soudu v Brně. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z:
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a177807&typ=actual&klic=b4a05w>
28. ZAMAZALOVÁ, Marcela. Acta oeconomica Pragensia: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze. *Spokojenost zákazníka* [online]. 2008, roč. 16 [cit. 2014-03-22]. DOI: 0572-3043. Dostupné z:
<http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=135.pdf>

Interní materiály společnosti Gala a.s.

29. VZ 2010 - *Výroční zpráva za rok 2010 společnosti Gala a.s.* Prostějov: Gala a.s., 2011. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177807&klic=b4a05w>
30. VZ 2011 - *Výroční zpráva za rok 2011 společnosti Gala a.s.* Prostějov: Gala a.s., 2012. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177807&klic=b4a05w>
31. VZ 2012 - *Výroční zpráva za rok 2012 společnosti Gala a.s.* Prostějov: Gala a.s., 2013. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a177807&klic=b4a05w>

Seznam zkratek

a.s. - akciová společnost

APS - informační systém ve společnosti Gala a.s., má obchodní zaměření

BOZP - bezpečnost a ochrana zdraví při práci

BSC - Balanced Scorecard

CFROI - Cash Flow Return on Investment, ukazatel výnosnosti investic

ČPK - čistý pracovní kapitál

ČR - Česká republika

EBIT - Earnings before Interest and Taxes, zisk před úroky a zdaněním

EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, zisk před úroky,

EFQM - European Foundation for Quality Management, model evropské ceny za kvalitu

EVA - Economic Value Added, ekonomická přidaná hodnota

ISPOP - informace o plnění ohlašovacích povinností v oblasti odpadů

ISŘ - integrovaný systém řízení

MVA - Market Value Added, tržní přidaná hodnota

NOPAT - Net Operating Profit after Taxes, provozní výsledek hospodaření

p. b. - procentní bod

ROA - Return on Assets, rentabilita aktiv

ROCE - Return on Capital Employed, výnosnost investovaného kapitálu

ROE - Return on Equity, rentabilita vlastního kapitálu

ROI - Return on Investments, rentabilita vloženého kapitálu

ROS - Return on Sale, rentabilita tržeb

THP - technicko-hospodářský pracovník

Seznam tabulek

Tab. 3.1 Základní absolutní ukazatele Gala a.s. v letech 2010 až 2012	44
Tab. 3.2 Ukazatele rentability Gala a.s. v letech 2010 až 2012	45
Tab. 3.3 Ukazatele aktivity Gala a.s. v letech 2010 až 2012	46
Tab. 3.4 Ukazatele zadluženosti Gala a.s. v letech 2010 až 2012.....	47
Tab. 3.5 Ukazatele likvidity Gala a.s. v letech 2010 až 2012.....	47
Tab. 3.6 Strategické cíle s měřítky a cílovými hodnotami finanční perspektivy	65
Tab. 3.7 Strategické cíle s měřítky a cílovými hodnotami zákaznické perspektivy	66
Tab. 3.8 Strategické cíle s měřítky a cílovými hodnotami perspektivy interních procesů	67
Tab. 3.9 Strategické cíle s měřítky a cílovými hodnotami perspektivy učení se a růstu.....	68

Seznam obrázků

Obr. 2.1 BSC - strategický rámec	20
Obr. 2.2 Základní rámec metody BSC	22
Obr. 2.3 Měření strategických finančních témat	25
Obr. 2.4 Model hodnotového řetězce	29

Seznam grafů

Graf 3.1 Dílčí hodnocení spokojenosti zákazníků za rok 2012, export.....	52
Graf 3.2 Známkové vyhodnocení jednotlivých otázek spokojenosti zákazníků za rok 2012, export.....	52
Graf 3.3 Celkové známkové hodnocení spokojenosti zákazníků za rok 2012, ČR + Slovensko	53
Graf 3.4 Vzdělanostní struktura v r. 2012	58

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2014


.....
jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti Gala a.s.
- Příloha č. 2 Rozvaha společnosti Gala a.s.
- Příloha č. 3 Výkaz zisku a ztráty společnosti Gala a.s.
- Příloha č. 4 Výkaz cash-flow společnosti Gala a.s.
- Příloha č. 5 Výpočty finančních ukazatelů
- Příloha č. 6 Aplikace výpočtu Rychlého Kralickova testu
- Příloha č. 7 Spokojenost zákazníků – export, ČR + Slovensko 2012
- Příloha č. 8 Dotazník zaměstnanecké spokojenosti ve společnosti Gala a.s.
- Příloha č. 9 Výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců společnosti Gala a.s.
- Příloha č. 10 Strategické schéma metody BSC pro podnik Gala a.s.
- Příloha č. 11 Iniciační matice strategických akcí